



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Biobío

MODELOS DE NEGOCIO UTILIZADOS POR LA BANCA DE RETAIL EN CHILLÁN

**SEMINARIO TALLER DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO EN EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Integrantes:

**Yanet Puentes Ubal
Joan Navarrete Sepúlveda
Javier Mora Órdenes**

Profesor Guía:

Dr. Alex Medina Giacomozzi

Enero del 2017

Chillán, Chile

CONTENIDO

CONTENIDO	2
Introducción	4
CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Formulación del Problema	6
1.2. Justificación del Tema	6
1.3. Objetivos de la Investigación	7
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	8
2.1. Descripción del sector industrial financiero en Chile	9
2.1.1. Banco	9
2.1.2. Tipos de Bancos	9
2.1.3. Marcas Comerciales	12
2.1.4. Sociedad de Apoyo al Giro	13
2.1.5. Retail Financiero	13
2.1.6. Objetivos del Retail Financiero	13
2.1.7. Cómo agrega valor la Empresa de Retail	14
2.1.8. Organismos Reguladores	15
2.1.8.1. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras	15
2.1.8.2. Ley del consumidor N° 19.496	17
2.1.8.3. Superintendencia de Valores y Seguros	17
2.1.8.4. Dirección del Trabajo	18
2.1.9. Servicios y Productos comercializados por la Banca de Retail	18
2.1.10. Modelo de negocio	21
2.1.10.1. Concepto Modelo	21
2.1.10.2 Concepto Negocio	22
2.1.10.3 Definición de Modelo de Negocio	22
2.1.10.4 Tipos de Modelos de Negocios	27
2.1.10.5. Componentes de un Modelo de Negocio	34
2.1.10.6. Rol del Modelo de Negocio en la Empresa	34
CAPITULO 3: METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1. Definición Tipo de Estudio	36
3.2. Lienzo Generación de Modelo de Negocio	39
3.3. Cuestionario aplicado	41
CAPITULO 4: ANALISIS DE LOS RESULTADOS	43
4.1. Banco Falabella	44
4.1.1. Segmentos de Clientes:	44
4.1.2. Propuesta de Valor	45
4.1.3. Canales de Distribución	46
4.1.4. Relación con los Clientes	47
4.1.5. Fuentes de Ingresos	48
4.1.6. Recursos Claves	49
4.1.7. Asociaciones Claves	50
4.1.8. Estructura de Costos	51
4.2. Banco Ripley	52
4.2.2. Propuesta de Valor	53

4.2.3. Canales de Distribución	54
4.2.4. Relación con los Clientes	55
4.2.5. Fuentes de Ingresos	56
4.2.6. Recursos Claves:.....	56
4.2.7. Actividades Claves:.....	57
4.2.8. Asociaciones Claves:	58
4.2.9. Estructura de Costo:.....	59
4.3. CAT Administradora De Tarjetas S.A.....	59
4.3.1. Segmento de Clientes.....	60
4.3.2. Propuesta de Valor:	62
4.3.3. Canales de Distribución.....	62
4.3.4. Relación con los Cliente.....	63
4.3.5. Fuentes de Ingreso	64
4.3.6. Recursos Claves.....	65
4.3.7. Actividades Claves.....	66
4.3.8. Asociaciones Claves.....	67
4.3.9. Estructura de Costos	68
CAPITULO 5: COMPARACIÓN MODELOS DE NEGOCIO	69
5.1. Comparación Segmento de Clientes	70
5.2. Comparación Propuesta de Valor	71
5.3. Comparación Canales de Distribución	72
5.4. Comparación Relación con los Clientes.....	73
5.5. Comparación Fuentes de Ingresos	74
5.6. Comparación Recursos Claves.....	75
5.7. Comparación Actividades Claves	76
5.8. Comparación Asociaciones Claves	77
5.9. Comparación Estructura de Costos.....	77
6. Caracterización Modelo de Negocio	78
CAPITULO 6: CONCLUSIONES	80
Conclusión.....	81
Referencias Bibliográficas.....	85
Referencias Electrónicas	86

Introducción

Los bancos que forman parte del mercado chileno están formados por: bancos universales, los cuales tienen una gama diversificada de productos con el objetivo de atender al mercado de personas y empresas; sucursales de bancos extranjeros, que atienden al mercado que comercializa entre nuestro país y sus matrices, y realiza negocios de tesorería, y los bancos de nicho que se enfocan a determinados segmentos de mercado.

Entre los bancos de nicho, podemos distinguir aquellos dedicados a servir al segmento personas, los cuales se denominan Bancos Retail.

Dentro del Sistema Financiero podemos encontrar, que la mayor concentración dentro de la cartera total en el segmento de consumo, se concentra en Banco Falabella, Banco Ripley y ex Banco Paris, actualmente reemplazado por la sociedad entre Scotiabank y Cencosud, sociedad autorizada por la Súper Intendencia de Banco e Instituciones Financiera con fecha 01 de Mayo 2015, y denominada actualmente Sociedad de Apoyo al Giro, CAT Administradora de Tarjetas S.A. (Espacios Financiero Scotiabank Cencosud). En consideración a lo anterior, estos bancos se denominan Bancos Retail. Se debe destacar que los Bancos Retail nacieron al alero de las casas comerciales Falabella, Ripley y Paris.

Los Bancos Retail son entidades pequeñas, que actualmente se encuentran en una etapa de gran expansión y apertura de mercado, incluso superando y sobrepasando a las divisiones de créditos de la Banca tradicional o universal.

El objetivo de este Seminario Taller de Negocio es identificar y comparar los Modelos de Negocio que actualmente utilizan estas entidades, ver sus similitudes y diferencias, su orientación y mercados objetivos. Para estos efectos se consideraron los participantes que actualmente operan en la ciudad de Chillán, caracterizando los métodos que utilizan para captar clientes, obtener sus ingresos, realizara sus operaciones y principalmente como hacen para fidelizar y mantener a su cartera de clientes.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Formulación del Problema

Este Seminario Taller de Negocios Empresariales, tiene por finalidad identificar los modelos de negocios utilizados por la Banca de Retail presentes en la ciudad de Chillán, los cuales les permiten generar valor a sus accionistas como a todos los agentes económicos relacionados. El alto grado de crecimiento y competencia experimentado por las empresas pertenecientes a la industria de Retail existentes en Chile, hace muy atractivo el conocer e investigar los modelos de negocios implementados por estas empresas.

Es por esto que el presente trabajo busca conocer y estudiar los modelos de negocio utilizados por las empresas de Retail que vieron una oportunidad de negocio y crecimiento en la Banca Nacional, para este cometido definimos los objetivos que a continuación mencionamos.

1.2. Justificación del Tema

Dentro de un sistema socio económico, es primordial y fundamental contar con fuentes de financiamientos las cuales tengan la capacidad de satisfacer y cubrir las necesidades económicas de las personas, tanto jurídica como natural, es por ello que nacen las instituciones financieras, las cuales son las encargadas de proveer de medios de financiamiento a los consumidores, con los cual estos cubren sus necesidades de emprendimiento y desarrollo social.

Con la finalidad de resguardar el bienestar común y la sana competencia, los Estados o Gobiernos regulan y controlan las operaciones de crédito y financiamiento de estas entidades mediante organismos que controlan y supervisan este mercado, en el caso de nuestro país tenemos la Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac Financiero).

Las instituciones financieras juegan un papel primordial en el desarrollo de la sociedad moderna, cubren las amplias necesidades de financiamientos existentes hoy en día, tales como, créditos hipotecarios, de consumo, automotrices, de estudio y perfeccionamiento, de emprendimiento, de capital de trabajo, como también mecanismos de inversión y ahorro, por mencionar algunos.

Debido a que existen grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo, se ha observado en este último tiempo, gran dinamismo en las estrategias implementadas por las empresas que participan en este sector,

es por ello el interés demostrado y desarrollado por las empresas de Retail (tiendas por departamentos) en este sector industrial.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Comparar los Modelos de Negocios utilizados por la Banca de Retail en la Ciudad de Chillan.

Objetivo Específico

1. Evaluar el entorno competitivo en la industria de la Banca de Retail en la ciudad de Chillán.
2. Caracterizar el modelo de negocio utilizado por cada una de las empresas pertenecientes a la Banca de Retail en Chillán.
3. Establecer las similitudes y diferencias entre los modelos de negocio de la Banca de Retail en Chillán.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Descripción del sector industrial financiero en Chile

2.1.1. Banco

La Real Academia Española define banco como *“Establecimiento Público de crédito constituido en sociedad por accionistas”*. Esta definición se refiere a que un banco es una sociedad anónima, es decir, está compuesta por accionistas que forman parte del patrimonio de la empresa.

La Real Academia Española define a una Banca como un *“Conjunto de entidades bancarias”*. De esta definición extraemos que la banca está compuesta por todos los bancos que participan o compiten en un determinado territorio, en nuestro caso, dentro del país.

La Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras los define: de acuerdo al Artículo 40 de la Ley General de Bancos, *“un banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma indicada por dicho cuerpo legal se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objetivo de darles en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita”*.

De las definiciones anteriormente expuestas se puede concluir que un banco es una sociedad anónima, y que su creación está autorizada y regulada por la Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras, según la Ley General de Bancos, cuyo objetivo principal de negocio es captar o recibir dinero del público en forma habitual, con el objetivo de darlo en préstamo, realizar inversiones, es decir, rentabilizar estos dineros, como también realizar toda otra operación que la ley le permita.

2.1.2. Tipos de Bancos

Una clasificación habitual es la que se hace de acuerdo a la propiedad del banco; allí es posible encontrar:

- **Bancos Públicos:** son los bancos cuyo capital es aportado por el Estado del país; en el caso chileno se trata del "Banco Estado".
- **Bancos Privados:** son los bancos cuyo capital es aportado por accionistas particulares y en el caso de nuestro país corresponde a todas las restantes instituciones del sistema bancario.

- **Bancos Mixtos:** son los bancos cuyo capital es aportado tanto por privados y por el sector público y se mantiene así por el tiempo.

Otra clasificación utilizada es **la que separa los bancos por su origen**, entre nacionales y extranjeros, aunque el tipo de actividades que realicen sea similar.

Por último, está la clasificación que tiene que ver con **el tipo de operaciones que realizan**. En Chile se puede ver como varios de los grandes bancos realizan algunas de estas actividades. En este caso, se pueden distinguir los siguientes:

- **Banco Central o Emisor:** siempre es un solo banco en el país y está encargado de emitir los billetes y monedas que están en circulación.
- **Bancos Comerciales:** son los más habituales y se caracterizan por ofrecer todas las operaciones que requieren los clientes de un banco, tales como captar depósitos, prestar dinero, mantener cuentas corrientes, financiar operaciones de diferente tipo dentro y fuera del país, entre otras.
- **Bancos de Empresas:** su foco de atención son las corporaciones de diversos tamaños y por ello no tienen clientes personales, ya que sólo cuentan con productos orientados a las operaciones comerciales de grandes clientes.
- **Bancos de Consumo o Retail:** se denomina de esta manera a los bancos que se enfocan sólo a las personas y por ello los productos que ofrecen están referidos a cuentas corrientes, tarjetas de crédito y créditos de consumo. Normalmente se destacan por el gran número de sucursales, muchas de ellas cercanas o ubicadas en centros comerciales.
- **Bancos de Tesorería:** se dedican a grandes operaciones entre corporaciones o incluso entre bancos, por lo que no requieren de gran capacidad o sucursales instaladas.
- **Bancos Hipotecarios:** son aquellos que se encargan de atender las necesidades de financiamiento que tienen los clientes que desean adquirir viviendas nuevas o usadas o también, para obtener créditos dejando como garantía, una vivienda de su propiedad.
- **Bancos de Inversión:** son los bancos que actúan como asesores de clientes de todo tipo, que están interesados en ese tipo de operaciones tanto en el país como fuera de él. Una de sus operaciones más habituales es la compra de acciones para luego hacer la colocación de éstas entre sus clientes.
- **Cajas de Ahorro:** son entidades sin fines de lucro y con marcado carácter social, orientadas a apoyar el ahorro generalmente de personas con bajos montos de operación.

- **Oficinas de Representación:** son las encargadas de desarrollar y llevar en el país, los negocios que genera un banco existente en el extranjero pero que no está presente a nivel nacional. Debido a esta característica, sólo puede realizar las operaciones que la ley le permita.

Finalmente se debe indicar que de acuerdo al artículo 39 de la Ley General de Bancos, sólo las entidades autorizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras podrán usar la palabra "banco" en su nombre.

En la actualidad existen 23 bancos establecidos y operando en el país, los que atienden a un total aproximado de 4 millones de clientes, medido de acuerdo al número de personas que mantienen deudas en el sistema bancario.

De dichos bancos hay 17 que se consideran de acuerdo al listado de instituciones fiscalizadas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, como "Bancos Establecidos en Chile", que son los siguientes:

- Banco de Chile.
- Banco Internacional.
- Scotiabank Chile.
- Banco de Crédito e Inversiones.
- Banco Bice.
- HSBC Bank (Chile).
- Banco Santander-Chile.
- Itaú-Corpbanca.
- Banco Security.
- Banco Falabella.
- Banco Ripley.
- Rabobank Chile.
- Banco Consorcio.
- Banco Penta.
- Banco Paris.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA).
- Banco BTG Pactual.

Además de los anteriores, hay 5 **Sucursales de Bancos Extranjeros**, que son:

- Banco do Brasil S.A.
- JP Morgan Chase Bank N. A.
- Banco de la Nación Argentina.
- The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ.
- LTD y China Construcción Bank, Agencia en Chile.

Finalmente, existe un **Banco Estatal**, que corresponde al Banco del Estado de Chile.

2.1.3. Marcas Comerciales

Además de los bancos nombrados antes, hay varios que tienen gran difusión publicitaria, pero que en realidad no son bancos como tales, sino que son "**marcas comerciales**" y corresponden a las divisiones dirigidas a un determinado segmento o grupo de sus clientes y del público en general.

Pese a esto, dichas divisiones de consumo son fiscalizadas de igual manera que los bancos matrices y sus resultados son revisados en forma conjunta con los de los bancos a los que pertenecen.

Es así como se pueden encontrar los siguientes:

Banco Matriz	Marca Comercial
Banco de Chile	Banco Edwards Citi y CrediChile
Banco de Crédito e Inversiones	Banco Nova y TBanc
Itaú-Corpbanca	BanCondell, Banco Itaú, Corpbanca
Banco Santander-Chile	Banefe
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile BBVA	BBVA Express
Scotiabank Chile	Banco del Desarrollo

2.1.4. Sociedad de Apoyo al Giro

Las **sociedades de apoyo al giro** están destinadas a prestar servicios a las entidades financieras que faciliten el cumplimiento de sus fines o a efectuar determinadas operaciones de giro bancario con el público.

Estas entidades prestan servicios de transferencia electrónica de fondos y datos, administración de tarjetas de crédito, operación de cajeros automáticos y recaudación de pagos de servicios, entre otras

2.1.5. Retail Financiero

El Retail Financiero es todo aquel medio que genera ingresos adicionales a una empresa de Retail, por sobre el margen comercial que involucra el producto o servicio a comercializar. El negocio financiero de la industria del retail surgió como herramienta para potenciar ventas, convirtiéndose, posteriormente, en un negocio autónomo. La gran cantidad de clientes e historial crediticio permitió a las compañías ingresar a nichos de mercado que, tradicionalmente, no eran segmentos objetivos para la banca, logrando atractivas rentabilidades. Este negocio resulta cada vez más una parte más importante en los ingresos totales de las compañías de retail y su crecimiento ha llevado a la creación de instituciones bancarias enfocadas en ofrecer crédito a los clientes de las tiendas, mayoritariamente de segmentos medio y medio bajo. La misión principal del retail financiero consiste en comercializar y gestionar, a través, de la Tarjeta de Crédito, los productos y servicios de la cadena y de los establecimientos afiliados, en base a una estrategia de bajos costos, tecnología, recursos humanos y riesgo, que aseguren una atractiva y estable rentabilidad. Además de ello, la compañía de retail deberá lograr que la Tarjeta de Crédito sea valorada, conocida y demandada en el tiempo, lo cual propiciará en los clientes un sentido de identificación con la marca, una mayor fidelidad y por consiguiente la reutilización de la misma.

2.1.6. Objetivos del Retail Financiero

- Aumentar el número de clientes que visitan las sucursales, con capacidad de compra.

- Generar valor a la empresa de Retail mediante el empleo del portal de compras con medio de pago propio y ofertas de viajes y seguro.
- Conocer a cada cliente desde el punto de vista de las necesidades, realidad económica y su comportamiento de consumo.
- Considerar la Tarjeta de Crédito, como un proyecto estratégico, ya que, genera valor a una compañía de Retail.
- Convertir al flujo de clientes que visitan las sucursales en tarjeta habientes, logrando con ello aumentar el ticket promedio de compra y la frecuencia de compras.
- Conocer a cada cliente desde el punto de vista de las necesidades, realidad económica y sus conductas de consumo.
- Fidelizar a los clientes a través del medio de pago propio.
- Armar una estructura que soporte el desarrollo, implementación y gestión del medio de pago.

2.1.7. Cómo agrega valor la Empresa de Retail

El negocio del Retail Financiero genera valor a su empresa de Retail mediante los ingresos adicionales tanto directos como indirectos a la compañía de Retail, entre ellos destacan principalmente los siguientes:

Ingresos Directos:

- Intereses por venta de productos, adelantos en efectivo, pago mínimo, comercios asociados, refinanciamiento.
- Cargos fijos por transacción.

Ingresos Indirectos:

- Comisiones: avances, pago mínimo, entre otros productos.
- Servicio recaudación por primas de seguros.
- Interés de mora y gasto de cobranzas.
- Cargo fijo mensual.

Finalmente cabe mencionar que, con el objetivo de profundizar la relación con los clientes, a través del ofrecimiento de servicios financieros, cada vez las pequeñas empresas de retail se suman al empleo de

este sistema. Es decir, tal y como lo hacen, hoy en día, la mayoría de las grandes cadenas de retail a nivel mundial.

2.1.8. Organismos Reguladores

2.1.8.1. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

A partir de 2007, los emisores no bancarios de tarjetas de crédito (entre ellos, las casas comerciales) son fiscalizados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, entre otras cosas, porque la cobertura de los plásticos emitidos por las empresas vinculadas al retail supera a las de los emisores bancarios.

El esquema de fiscalización aplicado a dichas entidades emana de las normativas emitidas por el Banco Central (Circular N° 17). Las funciones y atribuciones con las que cuenta la SBIF se orientan a un mandato acotado, asociado a la mantención de la eficiencia, seguridad y confianza del instrumento de pago. Dicha actividad se realiza sobre la base de informes generados por auditores externos y no contempla labores de supervisión in situ.

De acuerdo a la Circular N° 17, los emisores y operadores de tarjetas de crédito (en este caso, las casas comerciales) que, por el uso de esos instrumentos, registren un monto total de pagos efectuados a entidades afiliadas no relacionadas, por un monto acumulado anual o superior equivalente de UF 1.000.000 deben solicitar su inscripción en el Registro de Emisores y Operadores de Tarjetas de Crédito, de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

La Superintendencia llevará un Registro de Emisores y Operadores de Tarjetas de Crédito, de acuerdo a lo establecido en las normas Banco Central de Chile.

Las entidades inscritas en ese Registro quedarán por ese hecho, sometidas a la fiscalización de este Organismo supervisor en los términos de la normativa y las disposiciones del Capítulo III.J.1 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile.

Evaluaciones efectuadas por la SBIF

Es importante que las sociedades emisoras y operadoras identifiquen adecuadamente los riesgos de crédito, de liquidez, operacionales y tecnológicos a los que están expuestas y que los administren y controlen en forma eficiente, debido a la significación que estos medios tienen en el sistema económico nacional.

La SBIF, en concordancia con lo previsto en el N° 3 del Título VII del mencionado Capítulo III.J.1, efectuará la evaluación de la gestión y control de esos riesgos por parte de las empresas emisoras y operadoras. El resultado de la evaluación por parte la Superintendencia será notificado a la respectiva institución mediante carta dirigida a su gerente general.

Tabla marcas de tarjetas de crédito asociadas a emisores no bancarios

Marcas de tarjetas de crédito asociadas a emisores no bancarios (1) (2) (3)	
Emisor u operador	Tarjeta Asociada
Serv. y Adm. De Créd. Com. Presto S.A.	PRESTO
Cencosud Adm. de Tarjetas S.A.	Más Easy, Más Paris, Más Jumbo, Tur Bus Card, Cencosud
Cofisa S.A.	Tarjeta DIN y ABCDIN
ABC Inversiones Ltda.	Tarjeta ABC
Car S.A.	RIPLEY, Mastercard
Promotora CMR Falabella S.A.	CMR Falabella, Visa, Mastercard
Administradora TMO S.A. (4)	Johnson´s Multiopción
Inversiones SCG S.A.	Tarjeta La Polar
Notas:	
(1) Emisores de tarjetas no bancarias inscritas en el Registro Público mantenido por la SBIF, conforme a las disposiciones del Capítulo III.J.1 del Compendio de Normas Financieras del BCCH. De acuerdo a dichas disposiciones, sólo están obligadas a inscribirse, las empresas emisoras de tarjetas de crédito que, por el uso de esas tarjetas, registren un monto total de pagos efectuados a entidades afiliadas no relacionadas, por un monto acumulado anual igual o superior al equivalente de UF. 1.000.000.	
(2) Mediante Resolución N°149 de fecha 12 de Mayo del 2011 y a solicitud de Comercializadora y Administradora de Tarjetas Extra S.A., este Organismo autorizó la cancelación de su inscripción en el Registro de Emisores y operadores de Tarjetas de Crédito de esta Superintendencia.	
(3) Con fecha 20 de Junio del 2012 se Consorcio Tarjetas de Crédito S.A. se incorpora como Sociedad de Apoyo al Giro Bancaria, por lo que deja de ser incluida en este reporte.	
(4) Mediante Resolución N°187 de fecha 22 de Julio de 2013 y a solicitud de Administradora TMO S.A., este Organismo finalizó el proceso de cancelación de su inscripción en el Registro de Emisores y Operadores de Tarjetas de Crédito de esta Superintendencia.	
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)	

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras www.sbif.cl

2.1.8.2. Ley del consumidor N° 19.496

Las casas comerciales, en su calidad de proveedores por el hecho de comercializar y distribuir bienes o prestar servicios a los consumidores, deben tener en cuenta la ley N° 19.496 que establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores, publicada en marzo de 1997 la cual instauro:

- Derechos y deberes del consumidor.
- La posibilidad de constituir organizaciones para la defensa de los derechos de los consumidores.
- Las obligaciones del proveedor (en este caso, las casas comerciales).
- Normas de seguridad en las estipulaciones y en el cumplimiento de los contratos de adhesión.
- Disposiciones sobre información y publicidad sobre promociones y ofertas.
- Disposiciones acerca del crédito al consumidor.
- Prácticas relativas a la seguridad de los productos y servicios.

Dicha Ley, dispone que el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) debe velar por el cumplimiento de las disposiciones de la presente ley y demás normas que digan relación con el consumidor, difundir los derechos y deberes del consumidor y realizar acciones de información y educación del consumidor.

En tanto, los proveedores estarán obligados a proporcionar al SERNAC los informes y antecedentes que les sean solicitados por escrito, y que digan relación con la información básica comercial definida en el artículo 1° de esta ley, de los bienes y servicios que ofrezcan al público.

2.1.8.3. Superintendencia de Valores y Seguros

Las sociedades anónimas abiertas, como Falabella, Cencosud, D&S (Presto), Ripley, La Polar, que se encuentren inscritas en el Registro de Valores, están sujetas a fiscalización por parte de la Superintendencia de Valores y Seguros, de acuerdo a ley de Sociedades Anónimas N° 18.046, razón por la que deben entregar a dicho organismo sus estados financieros trimestrales y anuales, los que dan cuenta del estado de las finanzas de la empresa.

Desde el 11 de febrero de 2004, luego que la SVS dictara la Norma de Carácter General N° 160 que considera la disminución de los plazos de entrega de estos informes financieros, los resultados anuales (individuales y consolidados) disponen de un plazo máximo de entrega de 60 días desde su cierre el 31

de diciembre de diciembre de cada año, el informe correspondiente a junio tiene un plazo de 45 días y los restantes estados financieros interinos (marzo y septiembre) de 30 días.

Esta decisión la tomó la SVS, al considerar que era necesario privilegiar una mayor oportunidad en la disposición los antecedentes financieros de las sociedades, que son relevantes para la toma de decisiones de los inversionistas, como también reducir las posibilidades de un uso privilegiado e indebido de esta información.

La entrega de información financiera por parte de las sociedades anónimas abiertas es una radiografía del estado de salud de sus finanzas y tiene relación con los activos, pasivos, estados de resultados, estado de flujo efectivo directo e indirecto, criterios contables aplicados, inversiones en empresas relacionadas, provisiones y castigos, cambios en el patrimonio, entre otros.

2.1.8.4. Dirección del Trabajo

La Dirección del Trabajo es un servicio público descentralizado cuya misión es contribuir a modernizar y hacer más equitativas las relaciones laborales, velar por el cumplimiento normativo por parte de las empresas, promoviendo la capacidad de autorregulación de las partes, sobre la base de la autonomía colectiva y el desarrollo de relaciones de equilibrio entre los actores del mundo del trabajo: empleadores y trabajadores.

2.1.9. Servicios y Productos comercializados por la Banca de Retail

Dentro de la gama de productos que ofrece y comercializa la Banca de Retail encontramos los siguientes tipos:

Tarjeta de Créditos: Se entiende por "tarjeta de crédito", cualquier documento que le permita a su titular o usuario, disponiendo de un crédito del emisor, adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados al correspondiente sistema, sin perjuicio de las prestaciones adicionales al titular. Consiste en una tarjeta de plástico con una cinta magnética en la que se almacena información del propietario, que puede emplearse como medio de pago o como instrumento de crédito. Su uso está sujeto a distintas tarifas, sea por concepto de comisiones cuando se usa como medio de pago, o de intereses en

el caso que dé lugar a una operación de crédito. Las tarjetas de crédito son intransferibles y deben emitirse a nombre de su titular.

Avances en Efectivo: Aquí se consideran todos los montos girados con cargo a los cupos disponibles de la tarjeta de crédito.

Créditos de Consumo: Es una operación en que un banco presta dinero a una persona a cambio de que ésta se lo devuelva en un cierto plazo a un interés que han pactado. En general, los bancos solicitan a la persona que acredite sus antecedentes financieros y comerciales de manera de determinar su capacidad de pago, sin embargo cada banco puede exigir otros requisitos adicionales. Este producto lo comercializan los Retail que están autorizados y regulados por la SBIF, para promocionarlos y venderlos.

Crédito Hipotecario: Es un préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, compra de sitios, oficinas o locales comerciales o para libre disponibilidad. La propiedad adquirida queda en garantía a favor del Banco para asegurar el cumplimiento del crédito. Los plazos a los cuales se otorgan estos créditos son de varios años, lo cual debe ser informado dentro de las características del crédito, debido a que hacen variar los costos y tasas de interés.

Venta de Seguros: aquí encontramos diversos seguros comercializados por los Retail, algunos de ellos son: desgravamen, vida, cesantía, automotrices, seguros de viajes, seguros de fraude, entre otros.

Cuenta de Ahorro a la Vista: Las Cuentas de ahorro a la vista son diferentes a las cuentas de ahorro a plazo, en el sentido de que no ofrecen intereses ni reajustes, sino que corresponden a sistemas de mantención de dinero ofrecidos por las instituciones financieras.

Tienen las siguientes características:

- No devengan reajustes ni intereses.

- No tienen limitación alguna en relación al número de giros que pueden efectuarse.
- Son en moneda nacional, pero cuando son abiertas en bancos, también pueden ser en moneda extranjera.
- Pueden ser unipersonales o pluripersonales y a nombre de personas naturales o jurídicas.
- Las instituciones financieras pueden cobrar comisiones por el manejo de las cuentas.

Depósito a Plazo: Suma de dineros entregados a una institución financiera, con el propósito de generar intereses en un periodo de tiempo pactado. En este caso no existen cobros de por concepto de comisiones u otros servicios.

Dependiendo de la manera en que se pacten le devolución del depósito, estos se clasifican en:

- Depósitos a plazo fijo: la institución se obliga a devolver el dinero depositado en una fecha prefijada incluyendo los reajustes e intereses generados a esa fecha.
- Depósitos a plazo renovable: son similares a los fijos, pero con la posibilidad de renovarlos automáticamente por un nuevo periodo, en la misma cantidad de días en caso que el depositante no retire el dinero. Devengara intereses sobre el nuevo capital.

Cuenta de Ahorro: Mientras el Ahorro es el porcentaje del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras, una Cuenta de Ahorro es un mecanismo que ofrecen las instituciones financieras para ir guardando el ahorro; por el hecho de ir haciendo esa operación, la institución le paga intereses y/o reajustes al titular de la cuenta de manera periódica.

Existen de dos tipos: las de ahorro a plazo con giro incondicional y las de ahorro a plazo con giro diferido.

- **Ahorro a plazo con giro incondicional:** Son aquellas cuentas en que el ahorrante puede girar en cualquier momento la totalidad del dinero depositado. Pueden ser reajustables o no reajustables, y permiten girar hasta seis veces en el período de doce meses, sin perder los intereses del período. Además, en el caso de las cuentas con cláusula de reajustabilidad, se puede girar hasta cuatro veces en ese período sin perder el derecho a reajustes.
- **Ahorro a plazo con giro diferido:** Son aquellas cuentas en que el ahorrante sólo puede girar los dineros depositados previo aviso a la entidad bancaria con una anticipación mínima de 30 días corridos. En todo caso, los bancos pueden permitir a los titulares que

sean personas naturales, retiros a la vista hasta por el equivalente a 30 UF, en cada oportunidad, siempre que cada uno de ellos se efectúe en días distintos. Pueden ser reajustables o no reajustables. En el caso de las cuentas con cláusula de reajustabilidad permiten realizar hasta seis giros en el correspondiente período de doce meses, sin perder el derecho a percibir los respectivos reajustes.

Por último también encontramos el producto de Cuenta Corriente

Cuenta Corriente: La cuenta corriente bancaria es un contrato entre una persona o empresa y un Banco, mediante la cual el primero deposita dinero. El dinero de la cuenta corriente puede ser girado posteriormente a través de cheques, o bien puede sacarlo mediante un cajero automático y también hacer pagos mediante una tarjeta de débito, pagos automáticos de cuentas de servicios o pagar o girar dinero hacia otras cuentas a través del sitio web del banco.

Para cada una de estas transacciones, el contrato obliga al banco a hacer los pagos correspondientes, mientras haya dinero en la cuenta o mientras exista una cantidad de dinero disponible en una línea de crédito asociada a la cuenta.

2.1.10. Modelo de negocio

A continuación, trataremos de definir que es un Modelo de Negocio, y que se entiende por esto, ya que existen actualmente una gran variedad de definiciones hechas por diversos autores especializados en la materia, debido a que no existe un concepto determinado y consensuado por los expertos que estudian y desarrollan este concepto, sino no más bien una gran variedad de definiciones y posturas al respecto.

2.1.10.1. Concepto Modelo

En términos precisos, según el diccionario online de la Real Academia Española – Vigésima de la segunda edición, define el termino modelo como: *“esquema teórico de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”*.

Modelo: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Representación en pequeño de alguna cosa. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja.

2.1.10.2 Concepto Negocio

Para el término negocio, en el entendimiento que es un equivalente exacto, del término en inglés “Business”, Wordnet la base de datos de léxicos en inglés desarrollado por la Universidad de Princeton lo define como: *“una actividad de proveer bienes y servicios que comprenden los aspectos financieros, comerciales e industriales”*.

Negocio: Ocupación, quehacer o trabajo. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende. Uniendo éstos dos términos, un modelo de negocios se podría definir como: “un esquema teórico de un sistema que se elabora para facilitar su comprensión y comportamiento de un conjunto de actividades organizadas que comprenden aspectos comerciales, financieros e industriales y que se relacionan entre sí con el objeto de proveer bienes y servicios”.

2.1.10.3 Definición de Modelo de Negocio

Son numerosos los factores que determinan el éxito de un negocio. En el intento de dar respuesta a los requerimientos de clientes cada vez más exigentes las empresas se encuentran en constantes cambios; en este concepto toma importancia el concepto de modelo de negocios. Los modelos de Negocios (MdN) se han transformado en un mecanismo clave y necesario al momento de analizar el funcionamiento de una organización. El análisis de los MdN ha permitido comparar diversas organizaciones para poder identificar las ventajas competitivas y las diferencias entre las organizaciones.

Según WheelenT. &HungerD. (2007), un MdNes el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios. Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos:

- A quién sirve.

- Qué proporciona.
- Cómo gana dinero.
- Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva.
- Cómo proporciona sus productos o beneficio.

El modelo de negocio más sencillo implica proporcionar un bien o servicio que se pueda vender de tal manera que los ingresos superen los costos y gastos. Otros modelos son muchos más complicados.

Según Medina A. (2010), un MdN es el método que utiliza una empresa para generar los ingresos en el mercado y que las distingue de las demás competidores. Este modelo incluye las características estructurales y operativas claves de la empresa que le permiten la obtención de beneficios. El Modelo de Negocios es la representación de la estructura, contenido y gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio.

Según Llorens G. (2014), el MdN es el elemento que une la Formulación de la estrategia con la Implementación, por tanto, es muy importante su definición para una correcta ejecución de las acciones necesarias, que se requieren para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Figura Concepto Modelo de Negocios (Llorens G. 2014)

Cuando Portero M. (2008), propuso el concepto de Cadena de Valor estaba hablando de un Modelo de Negocio, y lo que buscaba es una herramienta que permita comparar organizaciones, para identificar en que componente específico, una empresa tenía una ventaja competitiva respecto a otra.

Entendiéndose que las organizaciones interactúan con su entorno, Portero M. (2008) propuso el concepto de Red de Valor, la cual establece que la Cadena de Valor de la organización es parte de una Cadena de Valor mayor que incorpora a los Proveedores, Canales y Clientes.

Según Portero M. (2008), la Ventaja Competitiva es lo que permite lograr un desempeño por sobre el promedio de la industria, la base de la ventaja competitiva es el Modelo de Negocios, el cual es el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos. Un Modelo de Negocios responde a una estrategia definida para lograr el éxito esperado. En la teoría y en la práctica, el término “Modelo de Negocios” es utilizado para describir un amplio conjunto de aspectos relacionados a los negocios.

Un MdN es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, como llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y en el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza para lograr sus objetivos.

La implementación de un modelo de negocios es un proceso dinámico y evolutivo, donde en base a un Objetivo deseado por la empresa, ella define la estrategia, y la estrategia da origen al Modelo de Negocios que será el mecanismo para alcanzar un objetivo.



Figura Proceso Dinámico y Evolutivo de un Modelo de Negocios (Llorens G. 2010)

La revisión del modelo de negocios debe considerarse como un proceso constante, puesto que los cambios en el entorno, provocarán que el modelo sea revisado y corregido con tal de mantenerse a la

vanguardia. Debe entenderse que la definición de un modelo de negocios por parte de la empresa, es un mecanismo que responde a “cómo” se quiere hacer frente al mercado, pero que es una respuesta dinámica, que irá variando en base a las condiciones de mercado y las condiciones internas de la organización.

Al transformar el modelo de negocios en un acto formal, en donde la organización finalmente obtiene como resultado un esquema del modelo o un documento, facilita mucho el posterior entendimiento y comunicación al resto de la organización. Si el conjunto de las personas que trabajan en una empresa no comprenden el modelo de negocios, pierden el sentido del porqué su función es relevante y cómo ésta, es parte de la cadena de valor de la organización.

La definición de un modelo de negocios debe cumplir las siguientes funciones:



Figura Requisitos Modelo de Negocios. (Llorens 2010)

Según ZottC. & AmitR. (2009), Estos autores plantean que un MdN es un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo. Ellos proponen que para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema.

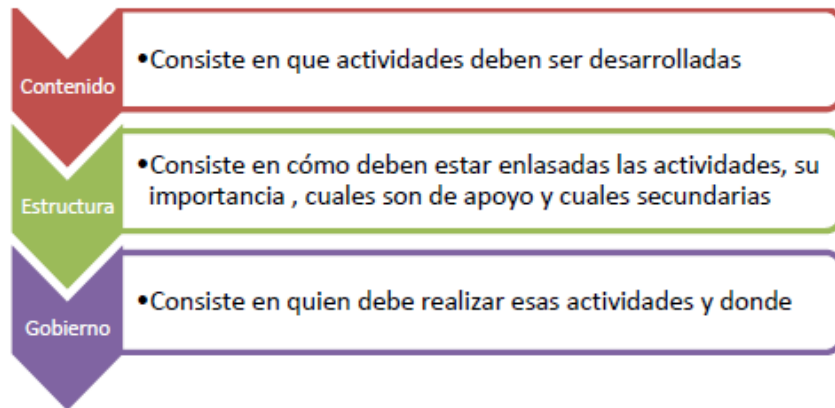


Figura Elemento de Diseño (ZottC. & Amit R., 2009)

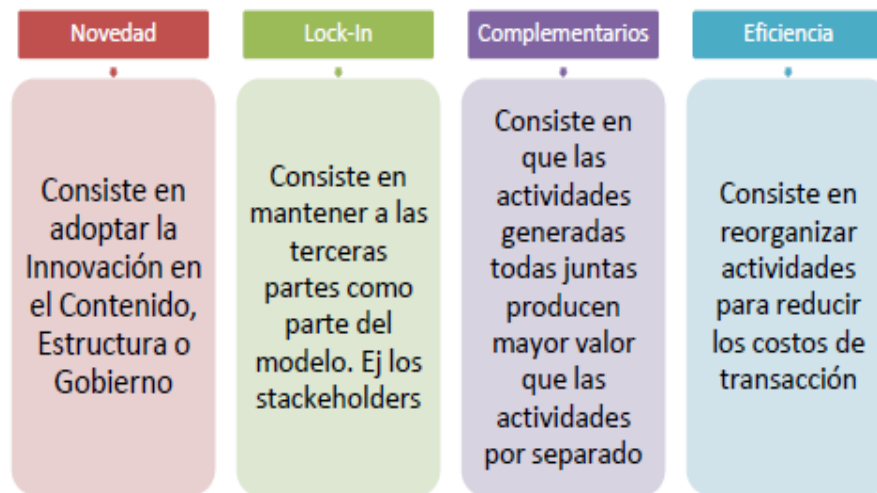


Figura Elementos de Esquema (ChristophZott y Raphael Amit, 2009)

El modelo propuesto enfatiza en la relevancia de las relaciones con terceras partes, es decir, que un modelo es más exitoso cuando tiene un enfoque sistémico, el diseño del modelo debe ser más holístico en vez de concentrarse solamente en un modelo de empresa aislado. Los modelos de negocios como representación del contenido, estructura y gobierno de las interrelaciones entre las partes son diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios. El modelo propuesto describe como las empresas hacen sus negocios desde una perspectiva de sistema.

Según MagrettaJ. (2002), plantea que un modelo de negocios es como una historia, para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad.

El autor propone que un buen MdN debe responder las preguntas formuladas por Peter Drucker:

- ¿Quién es el consumidor?
- ¿Que valora el consumidor?
- ¿Cómo haremos dinero con éste negocio?
- ¿Cómo entregaremos el valor a los consumidores a un costo adecuado?

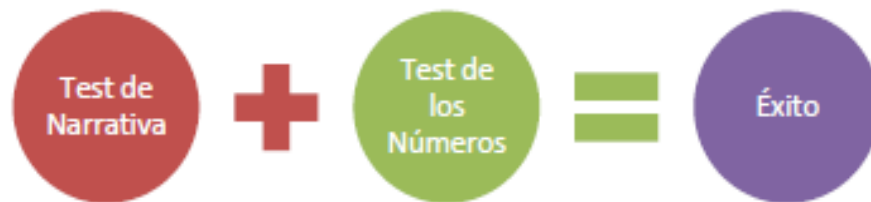


Figura Modelo de Negocio como Historia (Magretta, 2002)

2.1.10.4 Tipos de Modelos de Negocios

1. Modelo de Negocio de ChesbroughH. & RosenbloomR. (2008)

Estos autores proponen un modelo de negocios de seis etapas en el cual, en cada etapa es posible generar valor a la empresa. El modelo de negocios es un proceso evolutivo y dinámico, y los ejecutivos deben mejorarlo constantemente. Los Modelos de Negocios propuestos son:

- Tipo 1: Empresa con un modelo de negocios indiferenciado (Actúan en base a precio y disponibilidad del producto)
- Tipo 2: Empresa con alguna diferenciación en su modelo de negocios (Actúan sobre un segmento diferenciado)

- Tipo 3: Empresa que desarrolla su modelo de negocio segmentado (Actúan en más de un segmento a la vez)
- Tipo 4: Empresa con un modelo de negocios consciente del ambiente externo (Actúan considerando ideas nuevas y los cambios tecnológicos)
- Tipo 5: Empresa que integra su modelo de innovación al modelo de negocio (Actúan en conjunto a sus proveedores y clientes para redefinir el modelo de negocios)
- Tipo 6: El modelo de negocios de la empresa es una plataforma adaptativa (Actúan en conjunto con el medio para redefinir su modelo e invierten para generar modelos alternativos).

Los autores especifican que un modelo de negocios comprende las seis siguientes funciones:



Figura Modelo de Negocios (Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom, 2008)

Los autores en sus propuestas explican que es un modelo de negocio, pero no explican cómo hacer un modelo de negocios exitoso. Lo que facilita la integración de los modelos de negocios a toda la cadena de valor, es el contar con un equipo que sea innovador y esté dispuesto a incorporar tecnología en sus procesos. Independientemente de la etapa en la cual se encuentra una empresa, el factor fundamental para producir el cambio, es que los ejecutivos tengan el liderazgo que se necesita para llevarlos a cabo sus objetivos. Muchas empresas no realizan cambios, porque el actual modelo les ha funcionado, y sus ejecutivos carecen de autoridad y/o capacidad para efectuar dichos cambios. Según estos autores, el modelo de negocios debe ser considerado como una construcción que actúa como puente entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. El modelo de negocios define la estructura de la cadena de valor (concepto basado en la actividad), y la creación de valor se define como el conjunto de actividades que

realiza la empresa desde que obtiene las materias primas hasta llegar al consumidor final, en donde el valor agregado se lo incorpora al ir avanzando a través de la cadena de valor.

2. Modelo de Negocio de Wheelen y Hunger (2007)

Cuando se analiza una empresa, es útil conocer el tipo de modelo de negocio que ella aplica. Esto es importante sobre todo cuando se analizan las empresas basadas en internet. Un modelo de negocio es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios. Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos:

- A quién sirve.
- Qué proporciona.
- Cómo gana dinero.
- Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva.
- Cómo proporciona sus productos o beneficios.

El modelo de negocio más sencillo implica proporcionar un bien o servicio que se pueda vender de tal manera que los ingresos superen los costos y gastos. Otros modelos son muchos más complicados. Los tipos de modelo incluyen desde modelo de soluciones para clientes, pasando por Modelos de Publicidad, Modelos de Tiempo, Modelo de Éxito, Modelo Emprendedor, entre otros.

Algunos de los diversos modelos de negocio son:

- **Modelo de soluciones para clientes:** Este modelo de negocio está caracterizado por brindar una consultoría a los clientes que poseen un ejemplo claro de ello es el servicio prestado por la empresa IBM la cual utiliza este modelo para hacer dinero no mediante la venta de productos IBM, sino a través de la venta de su destreza para mejorar las operaciones de sus clientes.
- **Sistema de pirámide de beneficios:** Acá lo que busca este modelo es enganchar al cliente por medio de un producto económico que brinde la satisfacción necesaria para poder engancharlos posteriormente con la adquisición de un producto más sofisticados.

- **Sistema de multicomponentes/modelos de base instalada:** Lo que buscan las empresas es vender un producto inicial a bajos costos pero que sus repuestos o accesorios sean de un precio mayor lo que genere las utilidades para la empresa en cuestión.
- **Modelo publicitario:** Modelo similar al sistema de multicomponentes/modelo de base instalada, ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad.
- **Modelo de tablero de control:** En este modelo las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores.
- **Modelo de tiempo:** En este modelo de negocio la I+D de productos y la velocidad son la clave del éxito del modelo de tiempo.
- **Modelo de eficiencia:** En este modelo una empresa espera su momento de ingreso al mercado hasta que un producto se estandariza y así poder entrar el mercado con su producto de precio bajo y margen reducido que atrae al mercado masivo y le proporciona márgenes de beneficios más elevados que si hubiera puesto su producto en el mercado desde un principio.
- **Modelo de éxito:** Este modelo se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas, sobre todo si pueden ser protegidos por patentes lo que les pueda brindar una mayor estabilidad en su inversión.
- **Modelo del multiplicador de beneficios:** En este modelo de negocio podemos destacar que lo que la empresa busca es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo, pero que puede generar muchos productos rentables.
- **Modelo emprendedor:** En este modelo una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena para grandes competidores, pero que tienen la posibilidad de crecer rápidamente.
- **Modelo estándar de factor:** En este modelo una empresa ofrece productos casi gratis, a precios muy bajos con lo cual pretende saturar el mercado y así convertirse en el estándar de la industria. Una vez que la empresa tiene asegurados a los usuarios, ofrece productos de margen alto usando este estándar.

3. Modelo de Negocio de Osterwalder A. (2010)

En su libro “*Business Model Generation*”, propone una estructura de modelo de negocios que está centrado en la propuesta de valor como eje central y que comprende: el segmento de clientes, la

propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores y costo de la estructura.



Figura de Propuesta de Valor (Osterwalder A. 2010)

Este autor sugiere un proceso dividido en tres fases para visualizar el Modelo de Negocios, Descripción, Evaluación, y Mejoras-Innovación. Una vez descrito el modelo, se pasa a la fase de evaluación en donde mediante un análisis FODA se identifica si el modelo es factible de mejorar. La descripción formal de un modelo de negocios se transforma en un pilar del éxito. Si bien existen muchos modelos conceptuales sobre el éxito, el autor plantea un modelo donde existen cuatro áreas que deben ser abordadas:

- Infraestructura
 - Identificar Actividades Claves.
 - Recursos Claves.
 - Alianzas (Partner).
- Oferta
 - Los productos y servicios que se ofrecen.

- Clientes
 - Segmento de clientes.
 - Canales.
 - Relacionamiento con clientes.

- Finanzas
 - Costo de la estructura.
 - Generación de venta.

Para cada una de éstas áreas existen unas subtarear en las cuales se debe ser capaz de responder como se abordarán, considerando que forman parte del modelo. Para cada una de ellas, propone identificar las Actividades Claves que permitirán finalmente alcanzar una ventaja competitiva. En esencia, es posible afirmar que un buen modelo es aquel que considera los diversos aspectos relevantes del medio e internos, y que define el cómo serán abordados. Basados en esto, se puede afirmar que no existe un modelo de negocios que se pueda replicar exactamente, incluso en empresas dentro de la misma industria. Lo que sí es replicable, es la definición del modelo, es decir, los aspectos que deben ser considerados desde la perspectiva del mercado, clientes, proveedores, economía en general, factores políticos, etc.

No cuesta mucho darse cuenta, que el modelo de negocios de una empresa se derivará del análisis estratégico que ésta realice, es decir, una vez que realice su análisis PESTEL, FODA, o cualquier otra metodología de análisis estratégico y posteriormente defina su plan estratégico.

4. Modelo de Negocio de Afuah y Tucci(2002)

Estos autores analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones. Ellos utilizaron una clasificación que agrupa a las empresas en base al nivel de tecnología utilizada las que pueden ser Secuencias, Mediadora e Intensiva.

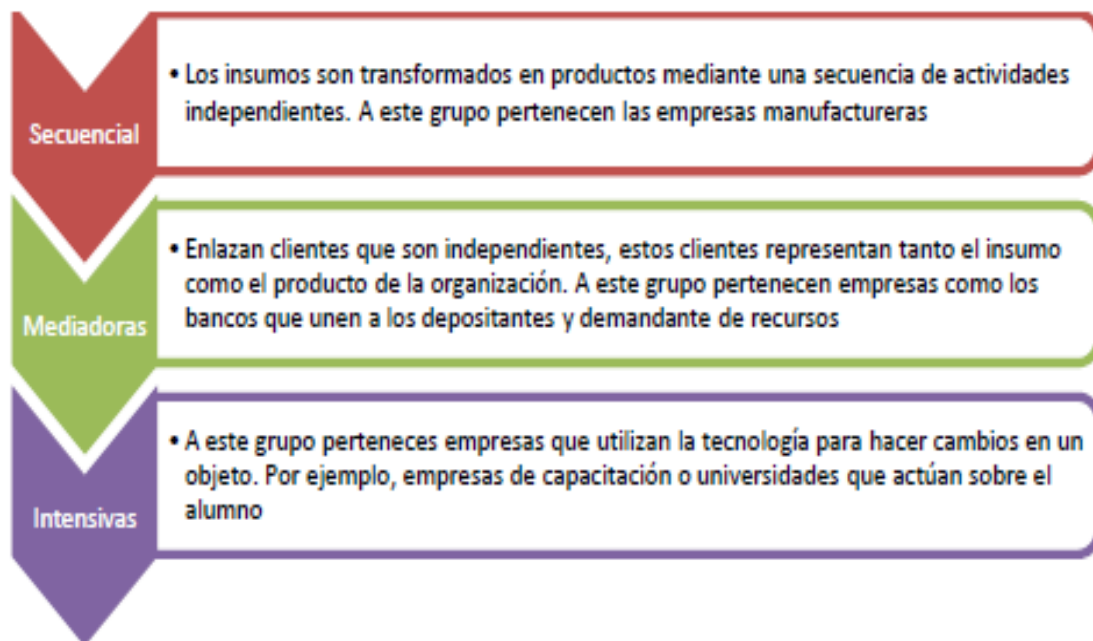


Figura de Secuencias (Afuah y Tucci, 2002)

Estos autores realizaron un análisis de cómo internet afectaba a los modelos de negocios. Ellos encontraron que internet, como ventaja competitiva, beneficiaba más a las empresas de tipo Mediadoras, puesto que facilitaba el encuentro entre partes. La adopción de internet impactó los costos de transacción de las empresas, creando valor a través de un proceso que denomina destrucción creativa” puesto que afectó en profundidad sus cadenas de valor. Aunque el análisis de los autores está fuertemente ligado a internet como herramienta central, en esencia su propuesta se basa en que una nueva herramienta puede ser alto impacto que puede afectar a tal punto un modelo ya establecido, que prácticamente significa realizar una reingeniería completa al modelo existente, impactando la cadena de valor completa, e incluso afectando a la industria en la cual se encuentra inserta. Según lo expuesto, los modelos de negocios son dinámicos e incorporarán todos aquellos elementos que signifiquen mejorar su actual modelo tales como una nueva tecnología, nuevos actores en el mercado, una nueva normativa y nuevas tendencias de gestión. Visto como un sistema de actividades, un modelo de negocios es un conjunto de las actividades que realiza una empresa, cómo estas son realizadas por ella, y cuando son realizadas.

2.1.10.5. Componentes de un Modelo de Negocio

Todo modelo de negocio debe estar alineado con la estrategia y su implementación debe responder a las características del modelo, en concordancia con la estrategia. En la determinación del modelo de negocio se debe identificar y analizar cada uno de los componentes fundamentales de todo negocio.

- Como selecciona a sus clientes.
- Como define y diferencia sus ofertas de productos.
- Como crea utilidad para sus clientes.
- Como consigue y conserva a los clientes.
- Como sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución).
- Como define las tareas que deben llevarse a cabo.
- Como configura sus recursos.
- Como consigue el beneficio.

2.1.10.6. Rol del Modelo de Negocio en la Empresa

El modelo de negocio juega un rol fundamental en la empresa, en las siguientes funciones:

- Conocimiento y difusión: El modelo de negocio ayuda a capturar, visualizar, entender, comunicar y financiar la lógica del negocio.
- Análisis: El modelo de negocio puede contribuir en el análisis de la lógica de la empresa, concretamente, la mejora midiendo, observando y comparando la lógica del negocio.
- Gestión: Con un modelo de negocio definido se puede reaccionar más rápido a los cambios en el entorno empresarial y mejora la alineación entre la estrategia, organización de la empresa y la tecnología.
- Perspectivas del modelo: El modelo de negocio puede ayudar a promover la innovación y aumentar la preparación para el futuro a través de simulaciones del modelo de negocio.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Definición Tipo de Estudio

Para desarrollar nuestro Seminario Taller de Negocios se utilizará el método de Modelo de Negocio sugerido por el Dr. Alexander Osterwalder es su libro “*Business Modelo Generation*”, en el cual propone una estructura de Modelo de Negocio centrado en la propuesta de valor como eje central y que comprende: el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos claves, red de proveedores y costo de la estructura.

Este método se aplicará a los principales actores de la Banca de Retail presentes en la ciudad de Chillán, Banco Falabella, Banco Ripley y Espacio Financiero de Scotiabank Cencosud. Con este desarrollo se pretende determinar cuáles son los principales elementos que constituyen los modelos de negocios de la Banca de Retail. Por lo tanto, para llevar a cabo la investigación se ejecutará desde un punto de vista más bien descriptivo, dado a que con la presente investigación se busca describir y realizar un levantamiento de los elementos que componen los modelos de negocios utilizados por las empresas que participan de esta industria, para con estos poder responder a los objetivos planteados en este trabajo.

Como herramienta de análisis para este estudio se desarrollarán los nueve módulos que comprende la metodología sugerida por del Dr. Osterwalder, las que describiremos a continuación:

1. **Segmento de Clientes:** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes en te si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.

- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

2. Propuesta de Valor: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

3. Canales de Distribución: En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

4. Relación con el Cliente: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.

- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

5. Fuentes de Ingresos: El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

6. Recursos Claves: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

7. **Actividades Claves:** En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

8. **Asociaciones Claves:** En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:
 - Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
 - Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
 - Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
 - Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

9. **Estructura de Costo:** En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

3.2. Lienzo Generación de Modelo de Negocio

Mediante la observación, análisis documental y entrevistas se recogen los principales antecedentes correspondientes a cada una de las variables anteriores, resultados que se llevarán a una matriz. Esta

matriz permite identificar las características más significativas de cada banco para identificar su modelo de negocio.



Business Model Generation Book.

Fuente: Osterwalder & Yues Pignuesr: Libro “Business Model Generation”

Para la recopilación de datos se realizó una búsqueda en las fuentes primarias existentes en el mercado y se consideró a la Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) para extraer algunos informes y noticias relacionadas con la Banca de Retail existente en Chile. También se consideraron como fuentes de datos las páginas Web de cada una de las instituciones estudiadas, como también algunas noticias relevantes de la prensa de hechos relacionados con la Banca de Retail presente en Chile.

Cabe mencionar también que, para realizar el levantamiento de antecedentes, se aplicó una entrevista a los representantes legales de la Banca de Retail presentes en la ciudad de Chillán: Javier Mora Órdenes Gte. Retail Financiero Scotiabank Cencosud Chillán, Raquel Arteaga C. Agente Banco Falabella Sucursal Chillán y Alejandra Retamal Lara Ejecutivo Back Up Banco Ripley Sucursal Chillán. El presente cuestionario describe los principales componentes que contienen las interrogantes del Lienzo de análisis de un Modelo de Negocio diseñado por Alexander Osterwalder & Yeus Pignuer.

3.3. Cuestionario aplicado

1. ¿Cuál es la Propuesta de Valor de la Empresa?

Enfoque de la Pregunta:Cuál es la necesidad o problema que resuelven con sus productos y o servicios, en que se diferencian de la competencia, valor agregado a los productos.

2. ¿A qué Segmento de Clientes están orientados sus productos y servicios?

Enfoque de la Pregunta: Tipo de clientes que atienden, antecedentes demográficos, geográficos, sociales, culturales, ejemplo: edad, sexo, actividad laboral, niveles socio económico.

3. ¿Cuáles son los Canales de Distribución o Ventas que Utilizan?

Enfoque de la pregunta: A través de qué medios llegan a los clientes, N° de sucursales a nivel nacional, Pagina Web, Plataformas on-line, canales remotos (fono Cliente, terminales de auto atención, Call Center), antecedentes de las sucursales presentes en Chillan (número de funcionarios, estructura, ubicación, costo de los locales, precio de arriendo, costos aproximado de la estructura de RRHH de las sucursales.

4. ¿Cómo se Relacionan con los Clientes?

Enfoque de la pregunta: Como consiguen nuevos clientes, como los mantienen y los hacen crecer, que tácticas utilizan (incentivos: modelos de puntos, descuentos, ofertas exclusivas, etc.).

5. ¿Cuáles son sus Fuentes de Ingresos?

Enfoque de la pregunta: Como hacen para monetizar sus productos o servicios, que valor ofrecen a los clientes para que ellos paguen por los productos o servicios, que instrumentos utilizan, que sistema de pagos utilizan.

6. ¿Cuáles son sus Recursos Claves?

Enfoque de la Pregunta: Cuales son los elementos más importantes para que su Modelo de Negocio funcione, elementos financieros, físicos, estructurales, sistémicos.

7. ¿Cuáles son sus Actividades Claves?

Enfoque de la pregunta: Las cosas más importantes que ofrece la compañía, la Propuesta de Valor más importante, las actividades y acciones claves para que la compañía funcione.

8. ¿Cuáles son sus Socios Claves?

Enfoque de la pregunta: Cuales son sus principales socios y suministradores, proveedores claves para que funcione el Modelo de Negocio funcione.

9. ¿Cuál es su estructura de Costo?

Enfoque de la pregunta: Cuales son los recursos principales para que la empresa funcione, en que gastan los recursos para que empresa funcione, identificar los costos más altos, las actividades principales con mayores costos, costos fijos, costos variables, estructuras de comisiones, intereses pagos, impuestos, etc.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 4: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Banco Falabella

Banco Falabella Rut 96.509.660-4 regulado por la Ley General de Bancos y fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Por Resolución N° 92 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de 10 de agosto de 1998, publicada en el Diario Oficial de 14 de agosto de 1998, se aprueba la reforma introducida a los estatutos del ING Bank (Chile) S.A., que pasa a denominarse Banco Falabella, que consta de la escritura pública otorgada con fecha 27 de julio de 1998 en la Notaría de Santiago de don Enrique Morgan Torres.

Actualmente la propiedad accionaria está compuesta de la siguiente manera:

- Falabella Inversiones Financieros S.A.
- Desarrollo Inmobiliaria SPA.

Banco Falabella cuenta con una red de 103 sucursales, 386 cajeros automáticos, 1.909 empleados a lo largo de todo Chile, con presencia en las principales ciudades del país.

Visión

Ser la compañía preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo a partir de:

- Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad y conveniencia.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades donde trabajamos.

Misión


Hacer posibles las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del "Mundo Falabella".

4.1.1. Segmentos de Clientes:

Banco Falabella está orientado hacia las personas naturales, principalmente a los segmentos socios económicos C1, C2, C3, también hacia los clientes de la Tarjeta CMR Falabella, trabajadores

dependientes e independientes, Pensionados, edad mínima 21 y 70 años, chilenos o extranjeros con residencia definitiva, antigüedad laboral acreditable de 1 año para trabajadores dependientes y 2 años para trabajadores independientes, ingresos mínimos empleados dependiente \$300.000 y \$400.000 para trabajadores independientes, sin morosidad en Tarjeta CRM Falabella, mantener buenos informes comerciales en el sistema financiero.

Tabla Segmentos de Cliente

INSTITUCIÓN	BANCA	SEGMENTO DE CLIENTES	NIVEL DE INGRESOS
	Banca de Personas	Trabajadores Dependientes *Trabajadores Dependientes Informales Trabajadores Independientes *Trabajadores Independientes Informales Pensionados Estudiantes Clientes Preaprobados	C1 \$ 1.800.000 a \$ 8.000.000 C2 \$ 670.00 a \$ 1.800.000 C3 > \$ 540.000 D \$ 245.000 a \$ 440.000 Sin Ingresos Acreditables

(*Exclusivo clientes titulares Tarjeta CRM Falabella

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. Propuesta de Valor

Banco Falabella redefinió su modelo de negocios. La entidad financiera venía desarrollando una estrategia centrada en el crédito de consumo, pero detectaron que para dar un salto mayor y situarse de mejor manera en un escenario cada vez más competitivo debían ampliar la oferta de productos y servicios. Dieron, entonces, un giro hacia convertirse en lo que denominan “un banco integral de personas”.

Hoy Banco Falabella tiene a disposición de los clientes todos los productos de la banca persona, los clientes pueden operar de forma online y a través de diversos dispositivos electrónicos, de forma segura y sin restricciones de horario, cuentan con una oferta diversa e integral de productos financieros.

Tienen como foco a los clientes y consumidores del Retail Falabella, para lo cual han dispuesto todos sus recursos en el desarrollo de una Banca Integral asociada a los beneficios del Retail, únicos en el sistema financiero Chileno, con modernos sistemas y desarrollo tecnológico, que le permiten a los cliente operar de una manera cómoda, rápida y segura, desde diversos dispositivos electrónicos todos los

productos y servicios financieros, todo lo anterior asociado al mundo de beneficios y servicios del grupo Falabella.



Tabla Propuesta de Valor

INSTITUCIÓN	BANCA	PROPUESTA DE VALOR
	<p>Banca de Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Financieros Servicios de Inversión Medios de Pago Banca Web Banca Telefónica Banca Movil Asesoría Financiera Educación Financiera Venta Telefónica Chat Online con Ejecutivos Red Cajeros Automáticos Red Sucursales Horarios de Atención Beneficios Retail Falabella

Fuente: Elaboración Propia


4.1.3. Canales de Distribución

Los principales medios que utiliza Banco Falabella para contactar comunicarse con sus clientes son en primer lugar su Red de 103 Sucursales ubicadas en las principales ciudades a nivel nacional, con horarios de atención continuado de Lunes a Viernes de 09:00 a 19:00 hrs., esta es una de sus principales ventajas competitivas frente a la banca tradicional, los fines de semana operan con Puntos de Promoción al interior de los Retail Falabella, a demás cuenta con modernas plataformas tecnológicas para mantener un contacto y servicios fluidos con sus clientes, estos sin restricción de horarios, entre estos medios podemos mencionar y destacar su Página Web (www.bancofalabella.cl), 386 Cajeros Automáticos

ubicados estratégicamente en sus sucursales y en los Retail Falabella, aplicación móvil APP, equipos Multifuncionales.

Otros canales de comunicación utilizados para comunicarse con los clientes son: Mailing de Ofertas, SMS, Email y Redes Sociales (Facebook, Twitter, Foursquere, YouTube).

Tabla Canales de Distribución

INSTITUCIÓN	BANCA	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
	<p>Banca de Personas</p>	<p>Red de Sucursales 103 Cajeros Automáticos 386 Web www.bancofalabella.cl Banca Telefónica Multifuncionales App móvil Redes Sociales</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Relación con los Clientes

Banco Falabella busca mantener una relación expedita y prolongada y personalizada con sus clientes en el tiempo, se comunican e interactúan con ellos ofreciéndoles servicios a través de canales de comunicación expeditos y seguros, utilizando plataformas web, redes móviles, canales remotos, redes sociales. A los clientes los fidelizan por medio de su propuesta de valor. Comunicación y dan a conocer sus productos y servicios utilizando todas las instancias de contacto con sus clientes, para los cuales genera ofertas de créditos Preaprobados dirigidas exclusivamente para los clientes de Tarjeta CMR Falabella, con montos y tasas promocionales diferenciadas.

Tabla Relación con los Clientes


INSTITUCIÓN	BANCA	RELACIÓN CON LOS CLIENTES
	<p>Banca de Personas</p>	<p>Ofertas Exclusivas Suma CMR Puntos Viajes Falabella Cuotas Iconos en Créditos Tasa de Intes Preferencial Convenios de Descuento Convenios como Medio de Pago Descuento Consto Adm. Cta. Cte.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5. Fuentes de Ingresos

Las principales fuentes de ingresos de Banco Falabella están dadas por: el cobro de interés de créditos de consumo en cuotas, comisiones por ventas de seguros, comisiones por administración de cuentas, ingresos por comisiones de prepago créditos de consumo, comisiones por el uso de productos, intereses y comisiones de líneas de créditos. Estas fuentes de ingresos están reflejadas en su Estado de Resultados y son las principales fuentes de ingreso, las que aportan la mayor cantidad de ingresos a la compañía.

Tabla Fuentes de Ingresos


INSTITUCIÓN	BANCA	FUENTES DE INGRESO
	<p>Banca de Personas</p>	<p>Intereses de crédito en Cuentas Corrientes Intereses de créditos de consumo en cuotas Comisión por Venta de Seguros Intereses por Mora Comisiones por Prepago Crédito Comisiones por uso de Tarjeta Comisión por administración de cuentas Comisines por servicios de Tarjeta</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.1.6. Recursos Claves

Para que el modelo de negocio de Banco Falabella funcione, y para que este pueda entregar su oferta y propuesta de valor a sus segmentos objetivos, es necesario contar con recursos de capital (acciones y/o créditos del Banco Central de Chile), bases de clientes, sucursales habilitadas, personal entrenado y capacitado. Los líderes de la organización tienen la misión y responsabilidad de gestionar eficientemente los recursos disponibles para rentabilizar el negocio, movilizara a los equipos hacia el logro de los objetivos y resultados.

Tabla Recursos Claves


INSTITUCIÓN	BANCA	RECURSOS CLAVES
	<p>Banca de Personas</p>	<p>Capital Accionistas Software de Información Software de Evaluación Software de Gestión y Control Bases Datos de Clientes Mantenición de Software Trasmisión de Datos Mantenición de Hardware Servicios Información de Clientes Arriendo de Locales RRHH (Dotaciones)</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.1.7. Actividades Claves

Las actividad claves más importante que debe realizar Banco Falabella es la venta y promoción de sus productos y servicios, por lo tanto la principal actividad es mantener operativas y habilitadas su red de sucursales, las plataformas operativas para que los clientes realicen sus transacciones y operaciones, los canales de comunicación de ofertas y servicios, por medio de estas actividades se logra mantener a los clientes cautivos y fidelizados, a través de estos medios los clientes operan los productos y con ello se generan los ingresos para mantener la existencia del modelo de negocio.

Tabla Actividades Claves

INSTITUCIÓN	BANCA	ACTIVIDADES CLAVES
	<p>Banca de Personas</p>	<p>Ventas Productos Marketing Logística Mantenimiento de Software Mantenimiento de Hardware Contactabilidad de Clientes</p>


Fuente: Elaboración Propia

4.1.7. Asociaciones Claves.

Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, viajes y seguros Falabella, es por ello que el principal y más importante socios del Banco son las empresas que componen este grupo, esta alianza es vital y clave por la generación de bases de datos, genera alianzas para fortalecer su propuesta de valor, también genera modelos e instrumentos promocionales que le permiten mantener fidelizados a sus clientes.

Para operar como institución financiera también es importante su asociación con los proveedores que le permiten operar y desarrollar los productos de la banca tradicional, entre estos podemos mencionar a Redbank, y Transbank, estos proveedores le proporcionan y garantizan la transmisión de datos e información de sus clientes, empresas que le aportan los antecedentes comerciales de los clientes necesarios para controlar el riesgo comercial Sinacofi y Dicom.

Tabla Asociaciones Claves


INSTITUCIÓN	BANCA	ASOCIACIONES CLAVES
	<p>Banca de Personas</p>	<p>Falabella Viajes Falabella Seguros Falabella Transbank Redbank Tottus Sodimac Homcenter Comercios Asociados</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.1.8. Estructura de Costos

Los costos más relevantes para Banco Falabella están asociados con la estructura de remuneraciones y gastos de su personal, pagos de comisiones e incentivos por venta, los gastos generales como arriendos y energía, los gastos operacionales que están relacionados con la operatividad de los sistemas, los cuales son esenciales para garantizar la seguridad que requieren y exigen los clientes y las normativas legales de la banca, también encontramos dentro de esta categoría los costos asociados a las estrategias de promoción y publicidad.

Tabla Estructura de Costos

INSTITUCIÓN	BANCA	ESTRUCTURA DE COSTOS
	<p>Banca de Personas</p>	<p>Remuneraciones y Costo del Personal Publicidad y Propaganda Gastos de Administración Gastos Generales de Administración Gastos Operacionales</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Banco Ripley

Banco Ripley Rut 97.497.000-2 es una Sociedad Anónima Especial regulada por la Ley General de Bancos y fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Sus acciones no se transan en Bolsas de Valores.

El Banco obtuvo la autorización de existencia por parte de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, la cual aprobó sus estatutos según resolución N° 40, de fecha 2 de mayo de 2002; siendo autorizada por esta misma institución para comenzar sus actividades el día 13 de mayo de 2002; dando inicio a sus operaciones comerciales el 17 de mayo de 2002.

Actualmente la propiedad accionaria está compuesta de la siguiente manera:

- Ripley Financiero Limitada (mayoritario).
- Ripley Chile S.A.

Banco Ripley cuenta con una red de 47 sucursales a lo largo de todo Chile, en ubicaciones estratégicas que le permiten estar cerca de sus clientes y responder a sus necesidades con un servicio ágil, eficaz y de calidad.

Visión

Nuestra visión es establecer relaciones duraderas con nuestros clientes, adquiriendo un compromiso con ellos y ayudándolos a cumplir sus sueños.

Misión

Nuestra misión es ser un banco líder en la orientación a personas, a partir de la preferencia de nuestros clientes. Buscamos, desde una perspectiva financiera, entenderlos y acompañarlos en su crecimiento. Lo hacemos con pasión, preocupados por el desarrollo de nuestros equipos, basados en la mejora continua de procesos y en la permanente creación de valor para nuestros accionistas.


4.2.1. Segmento de Clientes:

Banco Ripley está orientado principalmente a personas naturales, clientes con Tarjeta Ripley, trabajadores dependientes, independientes, jubilados o pensionados y dueñas de casa, edad mínima 21

años y máxima 75 años, chilenos o extranjeros con residencia definitiva, antigüedad labor acreditable mínima de 1 año, ingresos acreditables desde \$75.000 (pensionados) y \$ 150.000 (trabajadores dependientes), acreditación de renta mínima no aplica para dueñas de casa, todos los clientes deben tener 1 año de antigüedad con su Tarjeta Ripley, sin morosidades en Tarjeta Ripley, mantener buenos informes comerciales en el sistema financiero (Sbif, Sinacofi, Dicom). En la actualidad Banco Ripley es la única entidad financiera que tiene como segmento objetivo a las Dueñas de Casa, quienes deben ser clientas de la Tarjeta Ripley y mantener un excelente comportamiento de pago con la Tienda Ripley.

Banco Ripley mantiene un sistema de clasificación de los clientes que poseen Tarjeta Ripley, para el otorgamiento de créditos de consumo, de acuerdo al comportamiento de pago de los clientes, esta clasificación está codificada de la siguiente forma: Excelente; Excelente A; Excelente B; Excelente C; Bueno; Bueno A; Bueno B; Cumple; Cumple A; Cumple B.

Tabla Segmentos de Clientes

INSTITUCIÓN	BANCA	SEGMENTO DE CLIENTES	NIVEL DE INGRESOS
	Banca de Consumo	*Trabajadores Dependientes *Trabajadores Independientes *Pensionados o Jubilados *Dueñas de Casa	C2 \$ 670.00 a \$ 1.800.000 C3 > \$ 540.000 D \$ 245.000 a \$ 440.000 E < o = \$ 120.000 Sin Ingresos Acreditables

(*)Exclusivo clientes titulares Tarjeta Ripley


Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Propuesta de Valor

Banco Ripley ayuda a los clientes que posean la Tarjeta Ripley a financiar sus sueños por medio de su producto créditos de consumo, también apoya a los clientes que deseen aumentar y resguardar sus ahorros y recursos financieros a través de sus instrumentos de inversión pone a disposición del cliente su gama de productos de Seguros, para otorgar tranquilidad y seguridad los clientes del grupo de la

empresa Ripley. Con estos productos quieren apoyar y ayudar a los clientes a resolver sus problemas de financiamiento y protección personal y familiar.

Tabla Propuesta de Valor

INSTITUCIÓN	BANCA	PROPUESTA DE VALOR
	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Servicios Financieros Instrumentos de Inversiones Pagina Web Banca Telefónica Red de Sucursales Horarios de Atención Casilla de Correo Beneficios Reatil Ripley</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Canales de Distribución


Banco Ripley en la actualidad se comunica y contacta con sus clientes a través de sus 47 sucursales, ubicadas en las principales ciudades del país, estas atienden con un horario de atención al público de tienda, de 09:00 a 20:00 horas continuado de Lunes a Viernes, dentro de sus tácticas para contactar a sus cliente cuentan con sistema de gestión telefónica para sus ejecutivos comerciales dentro de las sucursales llamados “Cañón de Clientes”, esta es una plataforma en la cual se le asignan una carga de clientes prospectos (clientes ofertados) a cada uno de los ejecutivos de una sucursal, estos deben obtener de estas bases, y mediante gestión telefónica, la mayor cantidad de clientes que contratar los servicios financieros que el banco pone a disposición de ellos.

También cuenta con un servicio externo de Call Center, este proveedor ayuda a gestionar las bases de datos de clientes con ofertas vigentes, quienes una vez que toman contacto con el cliente lo invitan a que concurra a la sucursal más cercana para que realice una cotización y simulación de su oferta de crédito.

Operan también a través de su página Web (www.bancoripley.cl) para dar a conocer los productos comercializados y las promociones de créditos vigentes, en esta plataforma los clientes solo pueden simular créditos de consumos e instrumentos de inversión.

Otra modalidad de comunicarlas ofertas a los clientes es por medio de “Mailing”, estos se distribuyen por correo postal al domicilio particular de los clientes, este material lleva impreso el monto ofertado, las condiciones y requisitos del crédito y la fecha de vigencia de de la oferta.

Tabla Canales de Distribución


INSTITUCIÓN	BANCA	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Red de Sucursales 47 Web: www.bancoripley.cl Mailing Cañón de Gestión Telefónica Call Center casilla: contactobr@bancoripley.cl</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. Relación con los Clientes

Banco Ripley se relaciona con sus clientes mediante la utilización de ofertas de créditos Preaprobados dirigida a la base de clientes de Tarjeta Ripley con montos, tasas y plazos diferenciados, con este sistema de promociones buscan aumentar su captación de clientes y sus niveles de ventas. Como instrumento de fidelización utilizan la promoción de Ripley Puntos, también utiliza su plataforma de internet para captar productos de inversión con tasa de interés preferencial.

Tabla Relación con el Cliente


INSTITUCIÓN	BANCA	RELACIÓN CON LOS CLIENTES
	Banca de Consumo	Ripley Puntos Abonos Parciales a Cuotas Prepagos Parciales Flexibles Extensión Plazo hasta 48 meses Cuotas Iconos Tasas de Interés Preferenciales Desfase de crédito hasta 90 días

Fuente: Elaboración Propia

4.2.5. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos de Banco Ripley son el cobro de interés de créditos de consumo en cuotas, comisiones por ventas de seguros, para lo cual está asociado con la Corredora de Seguros Ripley Limitad, ingresos por comisiones por prepago créditos de consumo y otros ingresos por comisiones. Estas fuentes de ingresos están reflejadas en su Estado de Resultados y son las principales fuentes de ingreso, las que aportan mayor cantidad de ingresos a la compañía.

Tabla Fuentes de Ingresos

INSTITUCIÓN	BANCA	FUESTES DE INGRESOS
	Banca de Consumo	Interés de Créditos de Consumo en cuota Comisión por Venta de Seguros Comisiones por Prepago Créditos de Consumo Ingresos por Comisiones

Fuente: Elaboración Propia

4.2.6. Recursos Claves:

Para que el modelo de negocio de Banco Ripley funcione, y para que el banco pueda entregar su oferta y propuesta de valor, es necesario contar con recursos de capital, sistemas, software, bases de clientes, sucursales habilitadas, personal entrenado y capacitado. La correcta sincronización y administración de

todos estos recursos permiten que Banco Ripley pueda operar y llegar al cliente con su oferta, servicios financieros y servicios de inversión.

Tabla Recursos Claves


INSTITUCIÓN	BANCA	RECURSOS CLAVES
	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Capital Accionistas Software de Información Software de Evaluación Software de Gestión y Control Bases Datos de Clientes Mantenición de Software Trasmisión de Datos Mantenición de Hardware Servicios Información de Clientes Arriendo de Locales RRHH (Dotaciones)</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.2.7. Actividades Claves:

Las actividades más importantes que realiza Banco Ripley es la venta de créditos de consumo, para realizar esta actividad el principal canal de distribución son sus sucursales, ya que solo a través de estas los clientes pueden concretar la compra y contratación de estos productos, para luego realizar los correspondientes pagos de las obligaciones contraídas.

Tabla Fuentes de Ingresos

INSTITUCIÓN	BANCA	ACTIVIDADES CLAVES
	Banca de Consumo	Ventas Productos Marketing Logística Mantenición de Software Mantenición de Harware Contactabilidad de Clientes


Fuente: Elaboración Propia

4.2.8. Asociaciones Claves:

La principal alianza estratégica que tiene Banco Ripley es con CAR S.A ya que esta con fecha 27 de diciembre del 2013 paso a ser una sociedad filial de apoyo al giro de Banco Ripley. Esta entidad es la que alimenta a Banco Ripley con bases de datos de clientes, a quienes les genera ofertas de créditos de consumo.

Otra asociación no menos importante es con la Corredora de Seguros Ripley Limitada que es una sociedad filial de Banco Ripley, El objeto exclusivo de la sociedad es la intermediación remunerada e independiente en la contratación de pólizas de seguros generales y de vida con cualquier entidad aseguradora radicada en el país

Tabla Asociaciones Claves


INSTITUCIÓN	BANCA	ASOCIACIONES CLAVES
	Banca de Consumo	Ripley Chile S.A. Ripley Financiero Ltda. CAR S.A. Corredora de Seguros Ripley Ltda. Banripley Asesoris Financiera Ltda.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.9. Estructura de Costo:

Los costos más elevados de Banco Ripley están relacionados con la estructura de remuneraciones y gastos de su personal, pago de comisiones e incentivos por ventas, los gastos generales como arriendo de local y energía, los gastos operacionales que están relacionados directamente con la mantención de su software, los cuales son imprescindibles para la generación y registro de las ventas, los gastos por intereses de las captaciones.

Tabla Estructura de Costos

INSTITUCIÓN	BANCA	ESTRUCTURA DE COSTOS
	Banca de Consumo	Remuneraciones y Gastos del Personal Publicidad y Propaganda Servicios Subcontratados Gastos de Administración Gastos generales de Administración Gastos Operacionales

Fuente: Elaboración Propia

4.3. CAT Administradora De Tarjetas S.A.

La Sociedades de Apoyo al Giro Bancarias Razón Social: CAT Administradora de Tarjetas S.A. Rut: 99.500.840-8, es regulada por la Ley General de Bancos y fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, autorizada para operar por la Súper Intendencia de Banco e Instituciones Financiera con fecha 10 de abril de 2015.

Esta asociación contempla la gestión de la cartera de tarjetas de crédito, créditos de consumo, seguros y la oferta de futuros productos y servicios que se puedan desarrollar, por un periodo de 15 años. Durante este tiempo, Scotiabank tendrá el 51% del negocio y Cencosud conservará el 49% restante.

La asociación se enmarca dentro del plan estratégico de largo plazo de Cencosud, que apunta a fortalecer el servicio financiero que ofrece a sus clientes y a focalizar los recursos en el desarrollo del Retail, para seguir avanzando en modelos de asociación que ya tienen en Colombia y Brasil con distintos socios. Cencosud es un Holding de Empresas que tiene presencia en 5 países de Sudamérica y

oficina comercial en China. Actualmente y desde el año 2015, la División de Retail Financiero paso a ser filial de Scotiabank.

Visión

Ser la compañía de servicios financieros preferida por los Chilenos.

Misión


Ser un canal de distribución de venta presencial, eficiente y orientado a nuestros clientes con un equipo de alto rendimiento en Retail Financiero, que desarrolle personas, perfecciona nuestros procesos y agrega valor a sus actividades, para ser un apoyo estratégico para la compañía y así lograr los objetivos de rentabilidad.

4.3.1. Segmento de Clientes

El mercado objetivo de Retail Financiero Scotiabank Cencosud son el universo de clientes que día a día interactúan y circulan por los Retail de Cencosud (Paris, Easy, Jumbo y Johnson), las ofertas de productos financieros esta dirigidas a clientes que tiene y utilizan la Tarjeta Cencosud, quienes han demostrado un buen comportamiento de pago en el tiempo, personas naturales, chilenos o extranjeros con residencia definitiva, renta acreditada mínima por \$ 216.000, trabajadores dependientes formales e informales, trabajadores independientes formales e informales, jubilados y pensionados, edad entre 21 y 75 años, se atiende a los segmento informales solo a través de ofertas preaprobadas y posean buenos informes comerciales en el sistema financiero.

En la actualidad y producto de la nueva sociedad Scotiabank también está utilizando el Retail Paris para promover la venta y colocación de su producto Cuenta Corriente Plan Scotiabank Más.

Tabla Segmentos de Clientes

INSTITUCIÓN	BANCA	SEGMENTO DE CLIENTES	NIVEL DE INGRESOS
Retail Financiero 	Banca de Consumo	Trabajadores Dependientes *Trabajadores Dependientes Informales Trabajadores Independientes *Trabajadores Independientes Informales Pensionados *Preaprobados	C1 \$ 1.800.000 a \$ 8.000.000 C2 \$ 670.00 a \$ 1.800.000 C3 > \$ 540.000 D \$ 245.000 a \$ 440.000 Sin Ingresos Acreditables

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Requisitos Tarjeta Scotiabank Cencosud

Requisitos/ Productos	APERTURA PREAPROBADA	APERTURA ESPONTÁNEA	AUMENTO CUPO ESPONTÁNEO	OFERTA COMPITE CUPO
Edad Mínima	21 años	21 años	Sin requisito	21 años
Edad Máxima	Menor a 75 años	Menor a 75 años	Menor a 75 años	Menor a 75 años
Renta Mínima	Sin requisito	T. Cencosud: \$216.000 T. Visa-Master: \$360.000	T. Cencosud/Mas: \$216.000 T. Visa-Master: \$360.000	T. Cencosud - Visa - Master: \$216.000
Continuidad Laboral	Sin requisito	Dependiente: 12 Meses Independiente: 36 Meses	Dependiente: 6 Meses Independiente: 12 Meses	Dependiente: 1 Mes Independiente: 12 Meses
Acreditación Domicilio	Siempre	Siempre	Sólo para clientes con nuevo domicilio	Siempre

Acreditación Renta	APERTURA PREAPROBADA	APERTURA ESPONTÁNEA	AUMENTO CUPO ESPONTÁNEO	OFERTA COMPITE CUPO
Empleado Dependiente	No requiere	Cotizaciones Previred, 12 últimos meses (*) Contingencia	Cotizaciones Previred, 6 últimos meses	Cotizaciones Previred, último mes
Actividad Independiente	No Requiere	3 últimas DAI (Form. 22)	Última DAI y, 3 últimos IVA (Form. 29) o 3 últimos meses de Boletas de Honorarios	Última DAI (Form. 22)
Jubilado / Pensionado	No requiere	Última Pensión	Última Pensión	Última Pensión


*Requisitos se aplican a todos los productos comercializados

Fuente: Política de Crédito Espacio Financiero Scotiabank Cencosud

4.3.2. Propuesta de Valor:

Espacio Financiero Scotiabank Cencosud quiere compartir con los clientes y le da la bienvenida a un mundo nuevo de beneficios, a los cuales podrán acceder todos los clientes que deseen financiar sus proyectos y sueños mediante un modelo de distribución de productos financieros eficiente y con horario de Retail de Lunes a Domingo, esta es sus principales principal ventaja competitiva, el cual está disponible los siete días de la semana con horarios de atención extendidos y con gran cobertura a nivel nacional, para facilitar la contractibilidad y fidelización de sus clientes, para los cual ponen al servicio de los clientes nuevos y atractivos modelos de ventas, de atención a clientes y servicios post venta, dentro de estos podemos mencionar su página web, más de 140 Espacios Financieros ubicados al interior de los Retail de Cencosud, Terminales de Auto Atención y Fono Cliente.

Tabla Propuesta de Valor

INSTITUCIÓN	BANCA	PROPUESTA DE VALOR
	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Servicio Financieros Banca Web Banca Telefónica Banca Movil Terminales Auto Consulta Venta Telefónica Red de Sucursales Horarios de Atención Comercio por Internet Beneficios Mundo Cencosud</p>

Fuente: Elaboración Propia


4.3.3. Canales de Distribución

Retail Financiero Scotiabank Cencosud cuenta con un importante número de Espacios Financieros ubicados al interior de los Retail Cencosud, estos le permite tener una de las gran coberturas a nivel nacional, lo que le permite llegar a un gran número de clientes día a día, y generarse muchas

oportunidades de negocios, también operar con canales remotos tales como: Terminales de Auto Atención, Sitio Web www.tacrjecencosud.cl, Fono Cliente.

Dentro de las tácticas que utilizan para contactar a los clientes mencionaremos: Plataforma Web Gestión, este sistema es una aplicación en la cual se le asignan base de clientes ofertados a los ejecutivos, quienes proceden a contactarlos telefónicamente para informar y vender las ofertas de créditos de consumo y tarjeta Scotiabank Cencosud, Mailing de ofertas despachados a los domicilios particulares de los clientes, Voucher de ofertas cargados en los terminales de Caja de cada uno de los Retail, estas ofertas se informan a los clientes y se derivan hacia los Espacios Financieros, SMS con ofertas disponibles, también cuentan con servicios de Call Center externos, quienes a través de gestiones telefónicas comunican y vender las ofertas de Súper Avance.

Tabla Canales de Distribución

INSTITUCIÓN	BANCA	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
<p>Retail Financiero</p> 	<p>Banca de Consumo</p>	<p>EEFF en los Retail Cencosud Pagina Web Terminales Auto Consultas Fono Clientes Mailing SMS Web Gestión Telefónica Call Center Teminales POS Retail Cencosud Redes Sociales</p>


Fuente: Elaboración Propia

4.3.4. Relación con los Cliente

Retail Financiero Scotiabank Cencosud busca establecer relaciones duraderas en el tiempo con los clientes, para ello han implementado diversos mecanismos para comunicarse y llegar con sus productos, se relacionan con los clientes mediante generación de ofertas de créditos Preaprobadas dirigida a la base de clientes de Tarjeta Cencosud.

Como sistema de fidelización los clientes tienen acceso a la acumulación de Puntos Cencosud, también acceden a Ofertas Exclusivas pagando con Tarjetas Scotiabank Cencosud, mejores condiciones de financiamiento, flexibilidad en los pagos, productos adicionales y asociados a la tarjeta.

Tabla Relación con los Clientes

INSTITUCIÓN	BANCA	RELACIÓN CON LOS CLIENTES
<p>Retail Financiero</p> 	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Ofertas Exclusivas Tarjeta Cencosud Puntos Cencosud Beneficios y Promociones Cuotas Iconos Créditos de Consumo Tasa de Intes Preferencial</p>


Fuente: Elaboración Propia

4.3.5. Fuentes de Ingreso

Las principales fuentes de ingresos de Retail Financiero Scotiabank Cencosud son: el cobro de interés de créditos de consumo en cuotas, comisiones por ventas de seguros, para lo cual está asociado con la Corredora de Seguros Cencosud, ingresos por comisiones por prepago créditos de consumo, otros ingresos por comisiones, ingresos por administración de la Tarjeta Scotiabank Cencosud, comisiones por transacciones.

Todas las fuentes de ingresos están reflejadas y mencionadas en el Estado de Resultados, son las principales fuentes de ingresos de la compañía, estas aportan la mayor cantidad de ingresos y utilidades.

Tabla Fuentes de Ingresos


INSTITUCIÓN	BANCA	FUENTES DE INGRESOS
<p>Retail Financiero</p> 	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Interés de Créditos de Consumo Comisión por Venta de Seguros Intereses por Mora Comisiones por Prepago Crédito Comisiones por uso de Tarjeta Comisión por Administración de Tarjeta Comisiones por Operación de Tarjeta de Crédito</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.3.6. Recursos Claves

Para que el modelo de negocio de Retail Financiero Scotiabank Cencosud funcione y genere las utilidades y rentabilidad que se espera esta sociedad, primero que todo debemos contar con el recurso de capital aportado por los socios accionistas, también debemos generar las ventas y promociones necesarias para alcanzar los desafíos propuestos, mantener la operatividad de los software que nos dan el soporte tecnológico para generar las ventas, los respaldos tecnológicos para llegar a los clientes y mantener la operatividad de nuestra propuesta de valor, se debe trabajar eficientemente las bases de datos que nos entregan y generan los Retail, mantener la operatividad de los Espacios Financieros y las dotaciones necesarias para cubrir los prolongados horarios de atención.

Tabla Recursos Claves


INSTITUCIÓN	BANCA	RECURSOS CLAVES
<p>Retail Financiero</p> 	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Capital Accionistas Software de Información Software de Evaluación Software de Gestión y Control Mantenimiento de Hardware Bases Datos de Clientes Trasmisión de Datos Arriendo de Locales RRHH (Dotaciones)</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.3.7. Actividades Claves

Las actividad más importante que debe realizar Retail Financiero Scotiabank Cencosud es la venta y promoción de sus productos, para llevar a cabo esta actividades los canales de ventas deben estar operativos al 100%, el principal canal de distribución y ventas son los Espacios Financieros, a través de estos espacios en donde se generan la mayor cantidad de ventas y contactos con los clientes, es el canal de ventas más potente y relevante para la compañía. Otra actividad clave es la mantención y gestión de los recursos tecnológicos de la compañía, estos recursos nos ayudan a crear valor adicional a los productos que se comercializan.

Tabla Actividades Claves

INSTITUCIÓN	BANCA	ACTIVIDADES CLAVES
<p>Retail Financiero</p> 	<p>Banca de Consumo</p>	<p>Ventas Productos Marketing Logística Mantenimiento de Software Mantenimiento de Hardware Contactabilidad de Clientes</p>


Fuente: Elaboración Propia

4.3.8. Asociaciones Claves

El principal socio en el modelo de negocio de Retail Financiero Scotiabank Cencosud es la alianza existente con los distintos Retail de Cencosud, la asociación con estas empresas esta formalizada a través de un modelo de traspaso de ingresos denominado Push Partner, este modelo consiste en que por el uso de los espacios físicos dentro de los Retail, se traspasa un % de los ingresos generados por las venta de productos financieros en dichos espacios, también se realiza un traspaso de las venta realizadas con Tarjeta Scotiabank Cencosud, este último depende del % de participación de tenga la Tarjeta sobre el total en la venta generadas por el local.

Otras asociaciones claves son las con los proveedores que les permiten mantener operativos los sistemas de venta y sistemas de actualización de datos de los productos contratados y utilizados por los clientes, aquí tenemos los servicios de las empresas de Transbank, Redbank, servicios y sistemas de evaluación de antecedentes comerciales de nuestros clientes y prospectos de clientes, Sinacofi, Dicom, SBIF.

Tabla Asociaciones Claves


INSTITUCIÓN	BANCA	ASOCIACIONES CLAVES
Retail Financiero 	Banca de Consumo	Cencosud Scotiabank Corredora de Seguros Cencosud Transbank Redbank Paris, Jumbo, Easy, Jhonson, SISA Comercios Asociados Sinacofi

Fuente: Elaboración Propia

4.3.9. Estructura de Costos

Los costos más relevantes que debe asumir el Retail Financiero Scotiabank Cencosud, están relacionados con la asociaciones o modelo de traspaso que tienen con los Retail de Cencosud, también se encuentra la estructura de remuneraciones y gastos de su personal, por el pago de comisiones y paneles de gestión, los gastos operacionales que están relacionados directamente con la mantención y habilitación de software y sistemas que le permiten realizara sus operaciones comerciales.

Tabla Estructura de Costos

INSTITUCIÓN	BANCA	ESTRUCTURA DE COSTOS
Retail Financiero 	Banca de Consumo	Remuneraciones y Costo del Personal Push Partner Publicidad y Propaganda Gastos de Administración Gastos Operacionales

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 5: COMPARACIÓN MODELOS DE NEGOCIO

5.1. Comparación Segmento de Clientes

Al realizar la comparación observamos que solo Banco Ripley considera a las Dueña de Casa dentro de su mercado objetivo, también dicho banco es el que trabaja con los segmentos de ingresos más bajos, Banco Ripley trabaja por medio de ofertas preaprobadas, pero a diferencia de las otras 2 entidades estos les exigen a los clientes acreditar de ingresos. Banco Falabella como Retail Financiero consideran dentro de su mercado objetivo a los trabajadores dependientes informales y trabajadores independientes informales, estos clientes califican como sujeto de crédito para ambas instituciones solo por medio de una Oferta Preaprobada, la cual el cliente puede girar a solo la presentación de su CI y la validación de su identidad. Banco Falabella es la única entidad que considera a los Estudiantes dentro de su segmento.

Tabla Comparación de Modelo de Negocios.

INSTITUCIÓN	BANCA	SEGMENTO DE CLIENTES	NIVEL DE INGRESOS
	Banca de Consumo	Trabajadores Dependientes *Trabajadores Dependientes Informales Trabajadores Independientes *Trabajadores Independientes Informales Pensionados o Jubilados *Preaprobados	C1 \$ 1.800.000 a \$ 8.000.000 C2 \$ 670.00 a \$ 1.800.000 C3 > \$ 540.000 D \$ 245.000 a \$ 440.000 Sin Ingresos Acreditables
	Banca de Consumo	Trabajadores Dependientes Trabajadores Independientes Pensionados o Jubilados *Dueñas de Casa	C2 \$ 670.00 a \$ 1.800.000 C3 > \$ 540.000 D \$ 245.000 a \$ 440.000 E < o = \$ 120.000 *Sin Ingresos Acreditables
	Banca de Personas	Trabajadores Dependientes *Trabajadores Dependientes Informales Trabajadores Independientes *Trabajadores Independientes Informales Pensionados o Jubilados Estudiantes Preaprobados	C1 \$ 1.800.000 a \$ 8.000.000 C2 \$ 670.00 a \$ 1.800.000 C3 > \$ 540.000 D \$ 245.000 a \$ 440.000 Sin Ingresos Acreditables

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Comparación Propuesta de Valor

Al observar los productos y servicios que ofrecen las Bancas de Retail analizada, se destaca el Banco Falabella ya que este tiene una propuesta de valor de la banca tradicional, asociada a los beneficios del Retail, cuenta con en altos niveles de servicios agregados para sus clientes, lo que le da una gran ventaja competitiva sobre Banco Ripley, quien actualmente es una Banca mono producto ya que solo vende y promociona créditos de consumo, en la actualidad no comercializa ningún tipo de Tarjeta o Línea de Crédito. Se observa que Retail Financiero tiene una nueva modalidad de venta de Cuentas Corrientes, como Sociedad de Apoyo al Giro puede desempeñar el rol de punto de promoción para los productos de Scotiabank.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio.

INSTITUCIÓN	BANCA	PROPUESTA DE VALOR
		Servicio Financieros Banca Web Banca Telefónica Banca Movil Terminales Auto Atención Venta Telefónica Red de Sucursales Horarios de Atención Comercio por Internet Beneficios Retail Cencusud
		Servicios Financieros Instrumentos de Inversiones Pagina Web Banca Telefónica Red de Sucursales Horarios de Atención Casilla de Correo Beneficios Reatil Ripley
		Servicios Financieros Servicios de Inversión Medios de Pago Banca Web Banca Telefónica Banca Movil Asesoría Financiera Educación Financiera Venta Telefónica Chat Online con Ejecutivos Red Cajeros Automáticos 386 Red Sucursales 103 Horarios de Atención Beneficios Retail Falabella

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Comparación Canales de Distribución

Los Modelos de negocio de la Banca de Retail utilizan canales muy similares para comunicarse con los clientes, tenemos mucha similitudes en este ámbito, solo encontramos diferencia en los horarios y días de atención, en donde Retail Financiero cuenta con el mayor número puntos de atención presencial a nivel nacional, con un total de 115 Espacios Financieros, estos ubicados en los principales Retail de Cencosud (Paris, Jumbo, Easy y Johnson), con horarios de atención de Retail de Lunes a Domingo. Banco Falabella es la entidad que mejor tecnología tiene a disposición de sus clientes, garantizando accesibilidad, cobertura y seguridad a sus clientes.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio.

INSTITUCIÓN	BANCA	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
	Banca de Consumo	EEFF en los Retail Cencosud Web: www.tarjetacencosud.cl Terminales Auto Consulta Fono Clientes Mailing SMS Web Gestión Telefónica Call Center Teminales Caja Retail Cencosud
	Banca de Consumo	Red de Sucursales 47 Web: www.bancoripley.cl Mailing Cañón de Gestión Telefónica Call Center casilla: contactobr@bancoripley.cl
	Banca de Personas	Red de Sucursales 103 Cajeros Automáticos 386 Web: www.bancofalabella.cl Banca Telefónica Mailing Multifuncionales App móvil Redes Sociales

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Comparación Relación con los Clientes

En este punto observamos que todas las instituciones buscan captar clientes por medios de las bases de datos de los Retail, aprovechando las enormes posibilidades de contacto que existe actualmente en estos espacios. También aprovechan y explotan los modelos de incentivos que utiliza el Retail para Fidelizar y cautivar a los clientes.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio.



INSTITUCIÓN	BANCA	RELACIÓN CON LOS CLIENTES
	Banca de Consumo	Ofertas Exclusivas Tarjeta Cencosud Puntos Cencosud Beneficios y Promociones Cuotas Iconos Créditos de Consumo Tasa de Intes Preferencial
	Banca de Consumo	Ripley Puntos Abonos Parciales a Cuotas Prepagos Parciales Flexibles Extensión Plazo hasta 48 meses Cuotas Iconos Tasas de Interés Preferenciales Desfase de crédito hasta 90 días
	Banca de Personas	Ofertas Exclusivas CMR Puntos Viajes Falabella Cuotas Iconos en Créditos Tasa de Intes Preferencial Convenios de Descuento Convenios como Medio de Pago Descuento Consto Adm. Cta. Cte.

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Comparación Fuentes de Ingresos

Por tratarse de productos financiero aquí tenemos muchas similitudes, ya que estos productos funcionan de la misma igual forma en su generando ingresos en este sector industrial, solo existen diferencia en lo montos cobrados por cada una de estas organizaciones, el número de productos ofertados y vendidos puede marcar la diferencia entre un entidad y otra.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio.

INSTITUCIÓN	BANCA	FUESTES DE INGRESOS
	Banca de consumo	Interés de Créditos de consumo en cuota Comisiones por Venta de Seguros Comisiones por Prepago Crédito Comisiones por uso de Tarjeta Comisiones por Administración de Tarjeta Comisiones por Operación de Tarjeta de Crédito
	Banca de consumo	Interés de Créditos de consumo en cuota Comisión por Venta de Seguros Comisiones por Prepago Créditos de Consumo Ingresos por Comisiones
	Banca de Personas	Interés de Créditos de consumo en cuota Interés de Crédito en Cuentas Corrientes Comisiones por Venta de Seguros Comisiones por Prepago Crédito Comisiones por uso de Tarjeta Comisión por Administración de cuentas Comisiones por servicios de Tarjeta Comisiones por Operación de Tarjeta de Crédito

Fuente: Elaboración Propia

5.6. Comparación Recursos Claves

Por tratarse de instituciones financieras con similares características encontramos que los elementos más relevantes para que los modelos de negocios funcionen se repiten entre una y otra entidad, también deben desarrollara actividades similares por lo tanto requieren de recursos y acciones muy semejantes para lograr competir y ganarse un posición en el mercado.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio.

INSTITUCIÓN	BANCA	RECURSOS CLAVES
	Banca de Consumo	Capital Accionistas Software de Información Software de Evaluación Software de Gestión y Control Mantenición de Hardware Bases Datos de Clientes Trasmisión de Datos Arriendo de Locales RRHH (Dotaciones)
	Banca de Consumo	Capital Accionistas Software de Información Software de Evaluación Software de Gestión y Control Bases Datos de Clientes Mantenición de Software Trasmisión de Datos Mantenición de Hardware Servicios Información de Clientes Arriendo de Locales RRHH (Dotaciones)
	Banca de Persona	Capital Accionistas Software de Información Software de Evaluación Software de Gestión y Control Bases Datos de Clientes Mantenición de Software Trasmisión de Datos Mantenición de Hardware Servicios Información de Clientes Arriendo de Locales RRHH (Dotaciones)

Fuente: Elaboración Propia

5.7. Comparación Actividades Claves

Podemos observar que las actividades claves son prácticamente las mismas entre las instituciones, esto se debe a que entre entidades financieras por lo general tienen que desarrollar las actividades para materializar su modelo de negocio.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio.

INSTITUCIÓN	BANCA	ACTIVIDADES CLAVES
	Banca de Consumo	Ventas Productos Marketing Logística Mantenimiento de Software Mantenimiento de Hardware Conversión de Clientes
	Banca de Consumo	Ventas Productos Marketing Logística Mantenimiento de Software Mantenimiento de Hardware Conversión de Clientes
	Banca de Personas	Ventas Productos Marketing Logística Mantenimiento de Software Mantenimiento de Hardware Conversión de Clientes

Fuente: Elaboración Propia

5.8. Comparación Asociaciones Claves

Las instituciones financieras deben tener la capacidad y destreza para buscar las mejores alianzas que le permitan desarrollar su negocio con la mayor eficiencia posible, es por ello que necesitan tener el mejor soporte posible para desarrollar su propuesta de valor para así diferenciarse de su competidor.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio.

INSTITUCIÓN	BANCA	ASOCIACIONES CLAVES
	Banca de Consumo	Cencosud S.A. Scotiabank Corredora de Seguros Cencosud Transbank Redbank Paris, Jumbo, Easy, Johnson, SISA Comercios Asociados
	Banca de Consumo	Ripley Chile S.A. Ripley Financiero Ltda. CAR S.A. Corredora de Seguros Ripley Ltda. Banripley Asesores Financiera Ltda.
	Banca de Personas	Falabella Viajes Falabella Seguros Falabella Transbank Redbank Tottus Sodimac Homecenter Comercios Asociados

Fuente: Elaboración Propia

5.9. Comparación Estructura de Costos

Se advierte una estructura de costo muy similar entre las entidades, dado a que las tres tienen el mismo tipo de proveedores y estructura de costo, solo hay una diferencia en el Espacio Financiero de Scotiabank Cencosud, estos últimos tienen un modelo de Push Partner con el Retail Cencosud, este modelo consiste en traspasar un % de las ventas por utilizar los espacios físicos dentro de los Retail.

Tabla Comparación de Modelo de Negocio

INSTITUCIÓN	BANCA	ESTRUCTURA DE COSTOS
	Banca de Consumo	Remuneraciones y Costo del Personal Push Partner Publicidad y Propaganda Gastos de Administración Gastos Operacionales
	Banca de Consumo	Remuneraciones y Gastos del Personal Publicidad y Propaganda Servicios Subcontratados Gastos de Administración Gastos generales de Administración Gastos Operacionales
	Banca de Persona	Remuneraciones y Costo del Personal Publicidad y Propaganda Gastos de Administración Gastos Generales de Administración Gastos Operacionales

Fuente: Elaboración Propia

6. Caracterización Modelo de Negocio

Modelo de Negocio Banco Falabella

Su principal propuesta de valor es ser la única banca de personas naturales con productos y servicios de la banca tradicional, poniendo a disposición de sus clientes todo el mundo de beneficios y oportunidades del las empresas del grupo Falabella, su mercado objetivo son el segmento de clientes A, B, C y parte del D, sus clientes deben contar con ingresos mínimos desde \$ 300.000, dentro de la banca de retail es líder en el uso e implementación de la tecnología, está la tiene asociada a todos sus productos y servicio, lo que le da una ventaja competitiva muy importante, ya que en la actualidad los clientes buscan rapidez, simpleza y seguridad en sus gestiones financieras, frente a la banca tradicional tiene como ventaja competitiva su horarios de atención continuado de Lunes a Viernes de 09:00 a 19:00 hrs.

Modelo de Negocio Banco Ripley

La propuesta de valor de Banco Ripley es ayudar a los clientes de la Tarjeta Ripley a financiar sus sueños y proyectos a través de su crédito de consumo, dándole mayor posibilidad de financiamiento a los clientes que mantienen un buen comportamiento de pago en su Tarjeta Ripley, dentro de su mercado objetivo se encuentran la Dueña de Casa, sin requisito de renta, que mantenga más de un año de antigüedad con la Tarjeta Ripley y con un excelente comportamiento de pago, actualmente es la única institución financiera que atiende a este segmento de clientes, su mercado objetivo parte desde el segmento de clientes E, con una renta mínima de \$ 75.000, una de sus ventajas competitivas es su horario de atención al público continuado de Lunes a Viernes de 09: 00 a las 20:00 hrs.

Modelo de Negocio Espacio Financiero Scotiabank & Cencosud

Este es el modelo de negocio más joven que analizamos, pioneros en Chile al unir a la Banca tradicional con el Retail, es por estos que lo denominan Espacio Financiero Scotiabank Cencosud, su propuesta de valor es poner a disposición de los clientes del Retail los productos financieros comercializados por medio de distintos formatos de pago, Créditos de Consumo, Súper Avances con transferencia electrónica, Avance en Efectivo normal en las Cajas y Avance en Efectivo normal con transferencia electrónica. También unieron la Tarjeta de la casa comercial tradicional con la Tarjeta bancaria, la cual denominaron “Tarjeta Scotiabank Cencosud”, juntando los mundos de beneficio del Retail con los beneficios de la banca, lo cual permite que la tarjeta nazca internacional, Visa o Mastercard. El mercado objetivo de Retail Financiero está orientado a los segmentos D, C3, C2, C1, sus clientes deben acreditar una renta mínima de \$ 216.000, dentro de sus ventajas competitivas tiene que sus Espacios Financieros se encuentra ubicados dentro de los Retail Cencosud (Paris, Easy , Jumbo y Johnson), estos espacios tienen el mismo horario de atención que los Retail, ejemplo en Jumbo e Easy de Lunes a Domingo continuado de 08:30 a 21:30 hrs., Paris de Lunes a Domingo continuado de 10:00 a 21:00 hrs., adicionalmente cuentan con plataformas a través de la Web y canales remotos como Terminales de Autoatención (TAC) y Fono Cliente, en los cuales los clientes también pueden comprar los productos y servicios financieros ofertados.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

Conclusión

Desde hace un buen tiempo la forma de trabajar de la Banca Tradicional ha venido cambiando significativamente y a pasos acelerados, principalmente por los cambios tecnológicos, tendencias y calidad del servicio que exigen y esperan percibir los clientes.

Producto de la rentabilidad y del atractivo de la industria es que los Retail vieron una oportunidad de negocio en estos mercados, decidieron participar activamente, para lo cual diseñaron estrategias las cuales les permitieran ingresar y aumentar su participación en ellos.

Al finalizar este Taller de Negocios, podemos confirmar que un Modelo de Negocio es una herramienta esencial para cualquier empresa que quiera tener éxito, este debe ser conocido por todos los integrantes de la organización, para así facilitar la toma de decisiones y estar atentos a los cambios que se puedan dar en el ambiente en que nos desarrollamos.

Si bien es cierto que hay falta de conocimiento en esta materia, cada día se generan y surgen más estudios y especialistas en el área. Por lo cual identificamos una de ellas para definir la metodología que se aplicó en el desarrollo de esta investigación, través de esta respondimos cuales son las propuestas de valor, segmento objetivos, canales utilizados, relación con los clientes, generación de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y sus estructura de costos.

En la Banca de Retail en la actualidad encontramos tres grandes referentes, el principal de ellos es Banco Falabella, el cual tiene una amplia gama de productos y servicios, seguidos por Espacio Financiero Scotiabank Cencosud, y por último a Banco Ripley, este con un menor grado de participación y un menor desarrollo de acciones y actividades en su Modelo de Negocio (mono producto).

El sector de la industria bancaria está altamente concentrado, dado a que las regulaciones legales dificultan el ingreso de nuevos participantes, hay una alta oferta de productos similares. Cada competidor intenta diferenciarse del resto, resaltando su propuesta de valor, es en este ámbito que la Banca de Retail utiliza tácticas diferenciadas para relacionarse con sus clientes, creando valor agregado para sus productos, los cuales tienen relación con los beneficios asociados a los Retail de cada entidad.

De acuerdo a lo anterior, se estableció el Modelo de Negocios utilizados por cada uno de los participantes de esta industria en la ciudad de Chillán, lo cual quedó plasmado en el cuerpo de esta investigación, en donde se describió cada punto analizado y se realizó una comparación entre los distintos componentes de cada uno de los competidores.

Para concluir podemos extraer de la investigación realizada que cualquiera sea el giro o actividad que desarrolle un negocio, posee un Modelos de Negocio, el cual hay que conocer, ya que por medio de este se podrán tomar las mejores decisiones y desarrollar las mejores tácticas para alcanzar el éxito.

Banco Falabella: tiene un Modelo de Negocio orientado y diseñado para la Banca de Persona, con productos y servicios de la banca tradicional, segmentado y orientado a las personas naturales, el modelo de negocio lo desarrollan en un horario diferenciado a la banca tradicional, lo que utilizan como ventaja competitiva sobre este sector, también han desarrollado sus canales tecnológicos para darle valor agregado a sus productos financieros, facilitando la conectividad y la relación con sus clientes, otra característica importante de su modelo son la asociación con los Retail Falabella, en conjunto con estos entregan beneficios exclusivos a los clientes, metodología utilizada para mantenerlos cautivos y fidelizados.

Banco Ripley: utiliza un Modelo de Negocio dirigido hacia a la base de clientes de la Tienda Ripley, con este modelo llegan a los clientes con su propuesta de financiamientos a través de su créditos de consumo (único producto comercializado en la actualidad), esta actividad la desarrollan mediante la generación de ofertas dirigidas a personas naturales y segmentadas para dependientes, independientes y sector pasivo, estas ofertas las comunican utilizando medios electrónicos y banca telefónica, esta última vía es operada y gestionada en cada una de sus sucursales, es la principal actividad que desarrollan para generar sus ventas y flujo de clientes hacia sus sucursales.

Espacios Financieros Scotiabank Cencosud: tiene implementado un Modelos de Negocio el cual lo desarrollado en su totalidad al interior de los Retail Cencosud, orientado y segmentado para las personas naturales, denominado banca de consumo dado a que su principal objetivo y actividad es la ventas de productos financieros de consumo, este modelo consiste en maximizar cada contacto físico con los clientes, para el desarrollo de este realizan cargas mensuales de ofertas dirigidas a las beses de clientes frecuentes de los Retail, las que comunican por medio de los dispositivos de Caja de los Retail y los Terminales de Auto Consulta ubicados al interior de todos los Retail. Los Espacios Financieros se

encuentran al interior de de los Retail, vienen a ser sus sucursales, en estos espacios procesan las solicitudes de los productos que venden, realizan gestión comercial sobre los principales KPI asociados a los productos comercializados, ejemplo: seguimiento a las conversiones de las bases cargadas en los terminales de Caja de casa Retail, el porcentaje de participación en las venta de estas tácticas, para incentivar al personal del Retail utilizan y promueven incentivos por la derivación de clientes ofertados hacia los Espacios Financieros.

Para finalizar mencionaremos las principales diferencias existentes entre los Modelos de Negocios utilizados por la Banca de Retail:

El principal canal de distribución de Banco Falabella son su Red de Sucursales, en estos espacios ubican sus sistemas automatizados de atención, cajeros automáticos y equipos multifuncionales, estas sucursales están ubicadas al exterior de los Retail Falabella, se administran de forma independiente y autónoma, son una Banca de Personas, en su abanico de productos tienen todos los productos de una Banca Tradicional. La similitud de su Modelo de Negocio con los competidores de la Banca de Retail son los beneficios y asociaciones que tienen en conjuntos con los integrantes del Grupo Falabella.

Banco Ripley también opera de forma autónoma e independiente de las Tiendas Ripley, sus sucursales se encuentra fuera de los espacios del Retail, estas junto a sus sistema de gestión telefónica son su principal canal de comunicación, esta entidad en la actualidad es mono producto, no vende la Tarjeta de crédito Ripley, solo se dedica a la venta de créditos de consumo, también se diferencia de los competidores por ser los únicos que atienden al segmento de Dueñas de Casa, sus sucursales atiende con un horario de Retail de Lunes a Viernes. Su semejanza con los otros Modelos son la asociación que tiene con la Tienda Ripley, por intermedio de la cual se abastece de bases de clientes y entrega beneficios exclusivos a los clientes, dándole un valor agregado a su producto y servicio.

Los Espacios Financieros de Scotiabank Cencosud operan con 116 módulos de atención activamente al interior de todos los Retail Cencosud, con un horario de atención es de Lunes a Domingo de 08:30 a 22:00 hrs., esta es su principal ventaja competitiva sobre sus competidores de la Banca de Retail, al estar ubicados en todos los Retail Cencosud tiene acceso y contacto con diversos segmentos de clientes, cuentan con productos los cuales operan y cursan solo a través de transferencias electrónicas, lo que les da independencia y seguridad en la operación de crédito. Su semejanza con los otros modelos también está relacionada con sus asociaciones, las cuales le permiten extender los beneficios de los Retail Cencosud para sus clientes.

Referencias Bibliográficas

- AFUAH A. & TUCCI C. (2002). "Internet Business Models and Strategies", 2 ed., McGraw-Hill/Irwin.
- LLORENS G. (2014), "Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios: Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough". Doctorado en Administración de Empresas.
- MEDINA A. (2016) Unidad V: Modelo de Negocio (Diapositiva) Universidad del Bio-Bio. Chillan Chile.
- OSTERWALDER A. & PIGNEUR Y. (2010). "Business Model Generation", London School of Economics, April 29.
- PORTER M. (2008). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, 7th ed.
- Wheelen T. & Hunger D. (2007), "Administración Estratégica y Política de Negocios". Décima edición, editorial Pearson.
- ZOTT, C. & AMIT, R., (2009). "Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio", *Universia Business Review*, No. 23, 2009, pp 108 – 121.
- MAGRETTA, J. (2002). "Why Business Model Matter", *Harvard Business Review*, May. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Referencias Electrónicas

BANCO FALABELLA. (2016). Banca de Personas. 12 de diciembre de 2016, de SACI Falabella Sitio web: <https://www.bancofalabella.cl/BancoFalabellaChile/index.html>.

BANCO RIPLEY. (2016). Banca de Personas. 14 de diciembre de 2016, de Comercial ECCSA S.A. Sitio web: http://www.bancoripley.cl/banco_ripley/Process?MID=&AID=LOGIN-001&RQI=F59755A05C639FD.

SCOTIABANK. (2016). Banca Personas. 12 de diciembre de 2016, de Scotiabank S.A. Sitio web: <http://www.scotiabankchile.cl/campanas/tarjeta-scotiabank-cencosud>.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS. (2016). SBIF. 03 de diciembre de 2016, de Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Sitio web: <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Portada?indice=0.0>.